

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THỊ THANH HUYỀN**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY**  
**CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC CÁT TƯỜNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2023**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THỊ THANH HUYỀN**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY**  
**CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC CÁT TƯỜNG**

Chuyên ngành       : Quản trị nhân lực

Mã số                 : 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM NGỌC THÀNH**

**HÀ NỘI - 2023**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của chính bản thân tôi. Các số liệu thống kê, điều tra được xử lý và sử dụng phân tích trong luận văn theo đúng quy định. Các thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận văn là do tôi tự tìm hiểu, đúc kết và phân tích một cách trung thực, phù hợp với tình hình thực tế.

**Tác giả**

**Nguyễn Thị Thanh Huyền**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT .....	I
DANH MỤC BẢNG.....	II
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH .....	III
LỜI MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	8
1.1.1. Nhu cầu .....	8
1.1.2 Động lực.....	8
1.1.3. Động lực lao động.....	8
1.1.4. Tạo động lực lao động.....	9
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động.....	10
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow.....	10
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner.....	12
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor H.Vroom.....	13
1.2.4. Học thuyết về sự công bằng của J.Stacy Adams .....	14
1.2.5 Vận dụng các học thuyết tạo động lực.....	15
1.3 Nội dung cơ bản của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	16
1.3.1 Xác định nhu cầu của người lao động.....	16
1.3.2 Tạo động lực lao động thông qua công cụ vật chất. ....	17
1.3.3 Tạo động lực lao động thông qua công cụ phi vật chất. ....	21
1.4 Một số tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động. ....	24
1.4.1 Mức độ gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp. ....	24

1.4.2	Mức độ nỗ lực tự nguyện nhằm gia tăng kết quả thực hiện công việc ..	24
1.4.3	Tính sáng tạo, thái độ tích cực trong công việc .....	25
1.5.	Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. ..	25
1.5.1	Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp.....	25
1.5.2	Các yếu tố thuộc về người lao động.....	28
1.5.3	Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài .....	28
1.6.	Thực tiễn tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp trong nước và bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần đoàn địa ốc Cát Tường.....	29
1.6.1.	Thực tiễn tạo động lực lao động của Tập đoàn Novaland .....	29
1.6.2	Thực tiễn tạo động lực lao động của Đất Xanh Group .....	30
1.6.3.	Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần đoàn địa ốc Cát Tường ....	31
<b>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC CÁT TƯỜNG.....</b>		<b>33</b>
2.1.	Khái quát về Công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường. ....	33
2.1.1.	Quá trình hình thành, phát triển Công ty. ....	33
2.1.2.	Bộ máy tổ chức của công ty.....	34
2.1.3.	Kết quả sản xuất, kinh doanh của Công ty.....	35
2.1.4.	Đặc điểm lao động của công ty .....	37
2.2.	Phân tích thực trạng tạo động lực lao động của Công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường.....	39
2.2.1	Xác định nhu cầu của nhân viên .....	39
2.2.2	Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua công cụ vật chất	42
2.2.3	Phân tích Thực trạng tạo động lực lao động thông qua công cụ phi vật chất .....	57
2.3	Đánh giá kết quả tạo động lực tại CTG : .....	65
2.3.1	Mức độ gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp .....	66
2.3.2	Năng suất chất lượng và hiệu quả trong công việc .....	69

2.3.3 Tính sáng tạo, tích cực trong công việc .....	70
2.4 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực tại Cát Tường Group..	71
2.4.1 Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp .....	72
2.4.2 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài .....	76
2.4.3 Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động.....	77
2.5 Nhận xét chung về công tác tạo động lực lao động tại Cát Tường Group. .....	78
2.5.1. Kết quả đã đạt được: .....	78
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân. ....	80
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC CÁT TƯỜNG.....</b>	<b>84</b>
3.1. Phương hướng tạo động lực lao động tại Cát Tường Group .....	84
3.1.1 Mục tiêu phát triển của công ty giai đoạn 2021-2031: .....	84
3.1.2 Phương hướng tạo động lực lao động tại Cát Tường Group. ....	84
3.2. Các giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường. ....	85
3.2.1. Tiến hành xác định nhu cầu người lao động. ....	85
3.2.2. Hoàn thiện chính sách lương thưởng. ....	88
3.2.3.Các giải pháp kích thích tinh thần.....	90
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>100</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>101</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>.....</b>

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BĐS	Bất động sản
BTGD	Ban tổng giám đốc
CTG	Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường
CBNV	Cán bộ nhân viên
HĐQT	Hội đồng quản trị
HCNS	Hành chính nhân sự
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
KPIs/KPI	Key Performance Indicator- Chỉ số đánh giá hiệu suất.
MTCV	Mô tả công việc
MNCs	Multinational Corporations- Công ty đa quốc gia.
NLĐ	Người lao động
TGD	Tổng giám đốc
THCV	Thực hiện công việc
TNCs	Transnational Corporations- Công ty xuyên quốc gia.

## II

### DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Báo cáo tài chính 2019-2021 Cát Tường Group .....	36
Bảng 2.2: Kết quả khảo nhu cầu của người lao động .....	41
Bảng 2.3 Bảng quy đổi tỷ lệ xác lập quỹ thưởng năm.....	48
Bảng 2.4 Bảng thống kê các loại phúc lợi tại CTG .....	53
Bảng 2.5 Kết quả đào tạo tại CTG giai đoạn 2018-2022.....	61
Bảng 2.6 Thống kê CBNV nghỉ việc giai đoạn 2018-15/12/2022.....	66
Bảng 2.7 Kết quả khảo sát mức độ gắn bó của nhân viên với công ty .....	68
Bảng 2.8 Kết quả khảo sát năng suất chất lượng và hiệu quả công việc .....	69
Bảng 2.9 Kết quả khảo sát đánh giá tính sáng tạo, tích cực trong công việc:	71
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát của người lao động về cấp lãnh đạo .....	73



### III

## DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH

Biểu đồ 2.1 : Kết quả đánh giá của NLD về chế độ phúc lợi .....	56
Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Maslow .....	10
Hình 2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức CTG.....	35
Hình 2.2 Kết quả kinh doanh của công ty.....	36
Hình 2.3 Số lượng lao động phân theo trình độ học vấn .....	37
Hình 2.4 Số lượng lao động phân theo độ tuổi .....	38
Hình 2.5 KQ đánh giá về mức lương và cách tính lương hiện tại. ....	45
Hình 2.6 Khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên về tiền thưởng.....	51
Hình 2.6 Khảo sát mức độ hào hứng vui vẻ, kỳ vọng thu hoạch nhiều kiến thức khi tham gia chương trình đào tạo của CBNV.....	62
Hình 2.7 Khảo sát các tiêu chí về công tác đào tạo .....	63
Hình 2.8 Khảo sát cơ hội thăng tiến hiện tại.....	64
Hình 2.9 Khảo sát tiêu chí Thăng tiến đảm bảo công bằng .....	65
Hình 2.10 Sơ đồ quy trình thăng tiến.....	99

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài.

Trước xu thế toàn cầu hóa, hội nhập hóa đang diễn ra mạnh mẽ hiện nay và đặc biệt sau khi Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO, các doanh nghiệp của chúng ta đang đứng trước các thời cơ và vận hội chưa từng có. Để đứng vững và phát triển bên cạnh nguồn vốn, kinh nghiệm kỹ thuật, cơ sở vật chất, thì đội ngũ nhân sự có vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn giành được lợi thế trong cạnh tranh thì các nhà quản lý phải biết khai thác, sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả. Quản lý, sử dụng tốt nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh. Việc sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và có hiệu quả thì cần thỏa mãn các nhu cầu về lợi ích về vật chất cũng như lợi ích tinh thần cho người lao động. Hay nói cách khác, cần quan tâm đến chế độ đãi ngộ nhân sự nhằm tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp là một điều cực kỳ cần thiết và quan trọng.

Công ty Cổ phần Tập đoàn địa ốc Cát Tường ( Cát Tường Group) được thành lập ngày 15/07/2011, với niềm đam mê và khát vọng thành công cùng hướng đi rõ ràng, CTG nhanh chóng khẳng định được vị trí là một trong những công ty bất động sản hàng đầu trong lĩnh vực đất nền nhà phố các tỉnh miền Tây Nam Bộ. Trong hành trình 10 năm phát triển (từ năm 2011 - 2021), CTG luôn cố gắng nỗ lực với mục tiêu cao là mang lại sự hài lòng cho các khách hàng thông qua những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất. Trong bối cảnh hiện nay, do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp bất động sản, nên việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, thu hút và tạo động lực cho người lao động đang là mối quan tâm hàng đầu của Cát Tường Group. Trong những năm vừa qua, CTG đã có nhiều cố gắng trong tạo động lực lao động.

Tuy nhiên công tác tạo động lực của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và cho đến nay nó vẫn là một vấn đề cần được tháo gỡ và giải quyết được đặt ra cho ban lãnh đạo công ty. Đặc biệt trong những tháng đầu năm 2022 tình trạng nhân sự làm việc không đạt năng suất, tỉ lệ nghỉ việc khá cao, tinh thần làm việc của nhân viên đi xuống, thiếu sự gắn kết giữa các phòng ban thì vấn đề tạo động lực lao động càng cấp thiết hơn bao giờ hết. Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên mà tác giả đã lựa chọn đề tài: “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường” làm luận văn tốt nghiệp thạc sỹ của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.**

Tác giả Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đan Khôi (2014), Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam. Kết quả cho thấy, có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc là: Lương và chế độ phúc lợi; Văn hoá doanh nghiệp; Môi quan hệ với đồng nghiệp; Điều kiện làm việc; Phong cách lãnh đạo; Sự tự chủ trong công việc; Cơ hội đào tạo và phát triển.

Tác giả Nguyễn Thị Minh Huyền với bài nghiên cứu” Giải pháp tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam” đăng trên tạp chí công thương ngày 16.08.2022. Qua bài nghiên cứu tác giả đã đề cập đến tầm quan trọng của việc tạo động lực cho người lao động, một trong số đó là tăng năng suất lao động thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả hơn. Tác giả đã nêu được những khó khăn về việc tạo động lực của người lao động trong các doanh nghiệp, từ đó đưa ra một số giải pháp tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp.

Luận án tiến sĩ” Nghiên cứu các nhân tố tạo động lực lao động tại các công ty đa và xuyên quốc gia” của tác giả Phạm Thị Hương (Trường Đại học kinh tế quốc dân-2021) . Nghiên cứu đã củng cố quan điểm cho rằng ở các

nước đang phát triển, nền tảng về tạo động lực lao động của nhân viên có thể khác với các nước phát triển (Ozsoy, 2019). Vì vậy, các lý thuyết tạo động lực lao động được đề xuất ở các nước phát triển cần được thử nghiệm ở các nước đang và kém phát triển, thử nghiệm trên các nền văn hóa khác nhau, các nhóm nghề nghiệp, tính cách khác nhau (Gokce và cộng sự, 2010; Kjeldsen, 2012; Ozsoy, 2019). Tác giả đã có các đề xuất để cải thiện công tác tạo động lực như: Xây dựng và cải thiện chính sách đãi ngộ tài chính: công khai, minh bạch, công bằng trong quy trình, chính sách trả lương, thưởng để nhân viên nắm rõ. Ngoài ra, MNCs và TNCs phải xây dựng chế độ lương riêng cho nhân sự quốc tế và quan tâm tới việc xây dựng chế độ hỗ trợ tài chính cho các thành viên trong gia đình đi cùng của nhân sự nước ngoài. Xây dựng và hoàn thiện chính sách đào tạo – thăng tiến, xây dựng môi trường làm việc năng động, cạnh tranh công bằng, tạo nhiều cơ hội để nhân viên được thể hiện bản thân và thỏa mãn nhu cầu thăng tiến. Vạch ra cho nhân viên thấy rõ được lộ trình công danh, giúp nhân viên hiểu được con đường dẫn tới vị trí công việc cao nhất mà họ có thể đạt được trong tổ chức. Xây dựng hệ thống văn hóa doanh nghiệp nhất quán, quan tâm tới trải nghiệm nhân viên (EX), khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động tình nguyện, hoạt động xã hội. Xây dựng một bộ quy tắc ứng xử, thể hiện tính đồng nhất trong quan hệ, cư xử giữa các nhân viên. Tuy vậy, cần đảm bảo tôn trọng các đặc điểm thuộc về văn hóa dân tộc, vùng miền, ngôn ngữ riêng của các nhân viên.

Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động tại một đơn vị cụ thể là Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường. Vì vậy tác giả thực hiện nghiên cứu đề tài này nhằm phát huy và kế thừa những nghiên cứu đi trước về cơ sở lý luận, nghiên cứu thực tiễn tạo động lực lao động đối với những người lao động tại Công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc Cát

Tường trong giai đoạn phát triển hiện nay. Từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho công ty.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.**

#### *- Mục đích*

Mục đích nghiên cứu của đề tài là trên cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, phân tích đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn địa ốc Cát Tường nhằm rút ra những ưu điểm, nhược điểm, nguyên nhân làm hạn chế động lực làm việc của họ. Từ đó, đề xuất một số giải pháp có tính khả thi nhằm tạo động lực lao động của công ty, thúc đẩy người lao động gắn bó hơn với công ty và nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

#### *- Nhiệm vụ nghiên cứu*

Để thực hiện mục đích trên, luận văn có các nhiệm vụ:

Một là, hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trong đó nhận diện được các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tạo động lực lao động để lựa chọn hướng nghiên cứu tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Địa ốc Cát Tường.

Hai là, phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn địa ốc Cát Tường giai đoạn 2018-2021 từ đó rút ra các ưu điểm, nhược điểm, nguyên nhân hạn chế việc tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn địa ốc Cát Tường .

Ba là, luận văn đề xuất một số giải pháp tăng cường công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn địa ốc Cát Tường phù hợp đến năm 2025.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.**

#### *- Đối tượng nghiên cứu:*

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là “Tạo động lực lao động tại Công ty” tức nghiên cứu các nội dung của công tác tạo động lực lao động qua các công cụ vật chất: Tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi; Công cụ phi vật chất: đánh giá thực hiện công việc, chính sách đào tạo và phát triển nhân lực, lộ trình thăng tiến cá nhân thăng tiến; hoạt động xác nhận nhu cầu của nhân viên

- *Phạm vi không gian*: Đề tài thực hiện nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Tập Đoàn Địa Ốc Cát Tường.

- *Phạm vi thời gian* : Đề tài được thực hiện năm 2022 và sử dụng nguồn tài liệu được tổng hợp từ năm 2018 đến năm 2021 và các giải pháp được định hướng đến 2025.

### **5. Phương pháp nghiên cứu.**

Luận văn sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu đó là: Điều tra khảo sát bằng phiếu khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp, thống kê tổng hợp số liệu thứ cấp; phân tích so sánh các số liệu để chứng minh cho vấn đề nghiên cứu.

- *Phương pháp điều tra khảo sát*

+ Đối tượng khảo sát điều tra là quản lý và nhân viên đã và đang làm việc tại các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ của Công ty Cổ Phần Tập đoàn địa ốc Cát Tường (không bao gồm khối kinh doanh) gồm các phòng: Marketing, Hành chính, Nhân sự, Công nghệ thông tin, Tài chính, Kế toán, Pháp chế và kiểm soát tuân thủ doanh nghiệp, Dịch vụ khách hàng, hành chính kinh doanh, Quản lý nợ, Tài chính, Kế toán, Pháp lý dự án, Quản lý dự án, Quản lý thiết kế.

Mẫu nghiên cứu là 130 quản lý và nhân viên đã và đang làm việc tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn địa ốc Cát Tường và lấy theo phương pháp ngẫu nhiên hệ thống.

+ Nội dung bảng hỏi: Nhu cầu tạo động lực cho người lao động trong công ty, các đánh giá theo tiêu chí liên quan đến các công cụ tạo động lực. Kết cấu của bảng hỏi được trình bày ở Phụ lục 1.

+ Địa điểm khảo sát: tại Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường  
 Tổng số phiếu phát ra: 130 phiếu trong đó: 21 phiếu quản lý- 109 phiếu nhân viên

Tổng số phiếu thu về hợp lệ: 118 phiếu trong đó 17 phiếu quản lý -101 phiếu nhân viên

Tổng số phiếu không hợp lệ : 12 phiếu trong đó 04 phiếu quản lý- 08 phiếu nhân viên.

- Phương pháp thu thập thông tin:

+ Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của phòng nhân sự và các phòng ban khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và chính sách quản trị nhân lực của công ty.

+ Thông tin sơ cấp: Sử dụng số liệu khảo sát được thu thập qua phương pháp khảo sát điều tra bảng hỏi.

- *Phương pháp so sánh :*

So sánh kết quả tạo động lực lao động tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn địa ốc Cát Tường từng năm trong giai đoạn 2018 -2021 để đánh giá thực trạng và đề ra những giải pháp phù hợp với thực tiễn về hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn địa ốc Cát Tường làm cơ sở để xây dựng Chương 3 của đề tài.

## **6. Những đóng góp của luận văn.**

Những đóng góp của luận văn nghiên cứu:

- *Giá trị khoa học:*

Luận văn đã thực hiện nghiên cứu các hoạt động tạo động lực cho người lao động dựa trên cơ sở lý luận khoa học tập trung chính vào các học

thuyết: Học thuyết nhu cầu của Maslow, học thuyết tăng cường tích cực của Skinner, học thuyết kỳ vọng của Victor H.Vroom và học thuyết về sự công bằng của J.Stacy Adám. Làm rõ thêm về nội dung tạo động lực trong doanh nghiệp. Trong đó chú trọng làm rõ mối quan hệ giữa lợi ích và nhu cầu, sự vận dụng của các học thuyết đối với vấn đề đang nghiên cứu.

- Giá trị thực tiễn:

Luận văn đã có những phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, chỉ ra những mặt ưu điểm và hạn chế trong công tác tạo động lực lao động hiện nay tại công ty, đánh giá được nguyên nhân của những hạn chế trong công tác tạo động lực tại công ty. Từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động cho cán bộ nhân viên tại công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường.

## **7. Kết cấu của luận văn.**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu theo 03 chương.

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động tại doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường.

Chương 3: Một số giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường.



## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nhu cầu

*“Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một thứ gì đó mà con người có thể cảm thấy được. Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động, nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao.”*[6, tr.13].

Nhu cầu của một cá nhân đa dạng và vô tận. Về mặt quản lý, người quản lý chỉ kiểm soát những nhu cầu có liên quan đến hiệu quả làm việc của cá nhân. Việc thỏa mãn nhu cầu nào đó của cá nhân đồng thời tạo ra một nhu cầu khác theo định hướng của nhà quản lý, do đó người quản lý luôn có thể điều khiển được các cá nhân.

#### 1.1.2 Động lực

*“Động lực là sự thôi thúc con người cần hành động”*[6, tr.10]. Động lực được xem như là một lực hoặc sự thúc đẩy bên trong con người để hành động đạt được mục tiêu. Động lực có thể đến từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm mong muốn cá nhân, nhu cầu, mục tiêu, giá trị, trách nhiệm, sự nghiệp, hoặc những người xung quanh. Có động lực giúp con người tập trung, kiên trì và hoàn thành nhiệm vụ, giúp đạt được kết quả tốt hơn.

#### 1.1.3. Động lực lao động

*“ Động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động để tăng cường các hoạt động lao động hướng tới việc đạt được mục tiêu của mình thông qua việc đạt được các mục tiêu của tổ chức”* [6, tr.11]. Cách hiểu này nói lên rằng, động lực lao động có được không xuất phát từ bất kỳ một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, nó xuất phát từ

trong nội tâm của người lao động một cách tự nguyện. Động lực lao động là kết quả của các yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài của người lao động. Khi người lao động có động lực lao động thì họ sẽ nỗ lực làm việc một cách hoàn toàn tự nguyện mà không hề cảm thấy đang chịu áp lực từ công việc, từ đó giúp người lao động có năng suất cao hơn. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động ở những vị trí khác nhau thì sẽ có nhu cầu, lợi ích và động lực khác nhau. Do đó nhà quản trị cần có cách tác động phù hợp với từng đối tượng lao động để tạo động lực cho họ.

#### **1.1.4. Tạo động lực lao động**

*“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc”*[6, tr.17].

Như vậy tạo động lực hiểu một cách cụ thể, chính là việc tạo ra sự hấp dẫn trong công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng, của điều kiện làm việc, của các mối quan hệ trong công việc... và khi đó người lao động sẽ hăng hái, hưng phấn và làm việc một cách tự nguyện, tích cực và sáng tạo, thúc đẩy sự tập trung và nỗ lực của nhân viên trong công việc của họ. Điều này có thể đạt được bằng cách cung cấp cho nhân viên các động lực như tiền lương và phúc lợi hấp dẫn, cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc tích cực và khích lệ sự đóng góp của nhân viên.

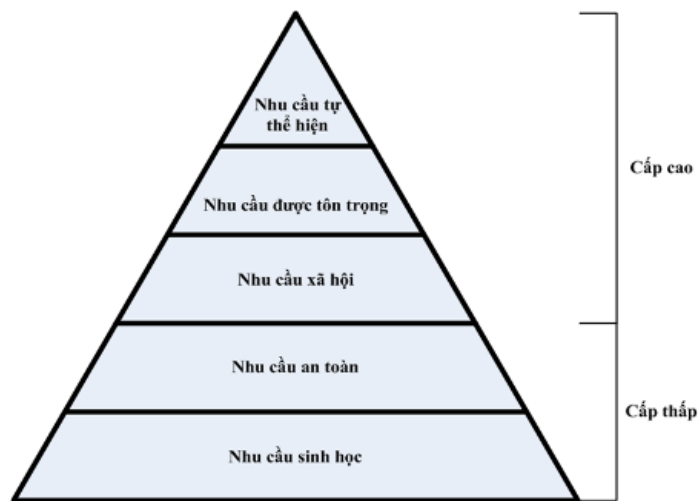
Tạo động lực lao động là rất quan trọng trong việc đảm bảo sự thành công của một tổ chức. Nó giúp cải thiện hiệu suất và năng suất của nhân viên, tăng cường tinh thần đồng đội và hợp tác trong tổ chức và giúp các nhân viên cảm thấy hài lòng và hạnh phúc với công việc của mình. Vậy nên, việc tạo động lực lao động là việc làm thường xuyên, liên tục và phải được duy trì trong doanh nghiệp.

## 1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

Có rất nhiều học thuyết về tạo động lực, mỗi một học thuyết đi sâu vào từng khía cạnh và khai thác các mặt khác nhau của các yếu tố tác động. Các nhà quản lý phải linh hoạt trong vận dụng những học thuyết nào và vận dụng như thế nào cho phù hợp với hoàn cảnh doanh nghiệp mình để từ đó có thể thực hiện được một cách có hiệu quả các chính sách quản lý nguồn nhân lực.

### 1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1908 - 1970)- nhà tâm lý học người Mỹ- là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi nhất trong nghiên cứu về động cơ cá nhân. Theo Maslow con người có năm thứ bậc nhu cầu được chia thành nhóm nhu cầu bậc thấp và nhóm nhu cầu bậc cao phát triển theo hình bậc thang như hình 1.1:



**Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Maslow**

*Nhu cầu sinh học (nhu cầu cơ bản):* nằm ở cấp thấp nhất trong tháp nhu cầu. Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (thức ăn, quần áo mặc, nước uống nhà ở) mà con người luôn cố gắng để thỏa mãn trước tiên, bởi đó là nhu cầu duy trì sự tồn tại tự nhiên của cơ thể. Các nhu cầu này xuất hiện sớm nhất, nó chi phối những mong muốn của con người do đó con người sẽ tìm mọi cách để thỏa mãn rồi để đạt đến những nhu

cầu cao hơn.

Đó là những nhu cầu cơ bản và thiết yếu để tồn tại. Nhu cầu sinh học chỉ là yếu tố bắt buộc và nhất thiết khiến người lao động phải làm việc nhưng nó thường không kích thích nhân viên đạt hiệu quả tốt hơn trong công việc của mình.

*Nhu cầu về an toàn:* Đây là nhu cầu sẽ xuất hiện tiếp theo khi nhu cầu sinh lý được thỏa mãn. Nhu cầu này thể hiện ở cả thể chất và tinh thần người lao động. Đó là những nhu cầu của con người được sống trong một môi trường an toàn, được đảm bảo về y tế, đảm bảo về việc làm và đảm bảo về tài chính của người lao động. Đây cũng là yếu tố cần thiết trong công việc mà người lao động đều mong muốn được đáp ứng.

*Nhu cầu về xã hội:* Thể hiện mong muốn của người lao động được giao lưu, gặp gỡ, tiếp xúc thiết lập các mối quan hệ với những người khác trong cuộc sống và trong công việc. Tại nơi làm việc, có thể được đáp ứng thông qua các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc giữa những người lao động trong doanh nghiệp như ăn trưa, các hoạt động thể thao, du lịch nghỉ dưỡng, teambuilding....

*Nhu cầu được tôn trọng:* Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng và nhu cầu tự tôn trọng mình. Nhu cầu này dẫn tới sự mong muốn đạt được: quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin. Nhu cầu này thể hiện sự mong muốn nhận được sự chú ý, quan tâm và tôn trọng từ những người xung quanh của con người và mong muốn bản thân là một mắt xích không thể thiếu trong hệ thống phân công lao động xã hội. Đây là nhu cầu khiến cho con người thường cố gắng làm việc nỗ lực để có được địa vị cao, được nhiều người công nhận và nể trọng. Do vậy, các nhà quản lý cần khen ngợi, động viên khích lệ nhân viên của mình khi họ hoàn thành tốt công việc để thúc đẩy sự cống hiến của nhân viên với tổ chức bằng tất cả khả năng của họ. Bên cạnh

đó cần phải cung cấp kịp thời các thông tin phản hồi, đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc cao hơn tạo cơ hội để họ thể hiện khả năng và bản lĩnh của mình.

*Nhu cầu tự hoàn thiện:* Đây là nhu cầu bậc cao nhất trong tháp nhu cầu của A.Maslow. Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Nhu cầu này thể hiện sự khát vọng, nỗ lực để đạt được mong muốn. Con người tự nhận thấy bản thân cần thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Tuy nhiên nhu cầu này rất khó có thể nhận biết và con người sẽ tìm cách thỏa mãn nhu cầu này của họ theo nhiều cách khác nhau. Trong doanh nghiệp, nhu cầu này được thể hiện ở việc người lao động muốn làm việc theo sở trường, chuyên môn và nghiệp vụ mà họ yêu thích. Do vậy các nhà quản lý cần tạo điều kiện cho nhân viên của mình có cơ hội phát huy những thế mạnh của cá nhân trong công việc .

Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn, nhưng nếu một nhóm nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn tạo động lực nữa. Do vậy, để tạo động lực cho nhân viên, nhà quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu từ đó định hướng chính sách tạo động lực cho phù hợp.

### ***1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner***

Theo học thuyết này, nhà quản lý có thể có những tác động tích cực làm thay đổi hành vi của người lao động. B.F. Skinner (1904-1990) cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại. Những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại.

Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm

thưởng/phạt càng ngăn thì tác động của hoạt động đến thay đổi hành vi càng cao.

Phạt tuy có thể tác dụng loại trừ các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn song có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó việc phạt có hiệu quả thấp hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng các thành tích đó.

Các tổ chức nên đặc biệt chú trọng đến các vấn đề thưởng cho các cá nhân và tập thể, thưởng kịp thời. Bên cạnh đó tổ chức cũng cần sử dụng các hình thức phạt, việc lựa chọn các hành vi cần xử phạt phải được tiến hành rất thận trọng và chỉ nên phạt đối với những hành vi gây hậu quả xấu đối với sự phát triển của tổ chức. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn việc nhấn mạnh hình thức phạt.

### ***1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom***

Học thuyết này do Victor H Vroom(1932), giáo sư của Đại học quản lý Yale (Mỹ) đưa ra. Học thuyết kỳ vọng chỉ ra rằng, các cá nhân sẽ có động lực lao động nếu họ tin vào: Mọi quan hệ xác thực giữa các cố gắng và thành tích đạt được; Thành tích nhận được của người lao động sẽ mang lại cho người lao động phần thưởng xứng đáng; Phần thưởng mà người lao động nhận được sẽ làm thỏa mãn những nhu cầu quan trọng của họ; Sự mong muốn thỏa mãn các nhu cầu đủ mạnh để người lao động có những cố gắng cần thiết.

Thuyết kỳ vọng của Victor H Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Động lực}(M) = \text{Kỳ vọng}(E) \times \text{Phương tiện}(I) \times \text{giá trị}(V)$$

Trong đó:

*Kỳ vọng* (Mối quan hệ nỗ lực- thành tích) là khả năng mà một nhân viên nhận thức được rằng một nỗ lực nhất định sẽ dẫn đến một mức độ thành tích nhất định.

*Phương tiện* (Mối quan hệ thành tích – Phần thưởng) là niềm tin của nhân viên rằng khi hoàn thành công việc và đạt một thành tích nhất định sẽ được nhận một phần thưởng tương xứng.

*Giá trị*: là lượng giá trị mà cá nhân gắn với các kết quả khác nhau. V có thể giao động từ -1 đến +1 tức từ kết quả hoàn toàn không mong muốn đến kết quả hoàn toàn mong muốn.

Để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý nên hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích – kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/ phần thưởng đối với người lao động. Khi thực hiện được những điều này, động lực lao động của người lao động sẽ được tạo ra.

#### **1.2.4. Học thuyết về sự công bằng của J.Stacy Adams**

Học thuyết công bằng được John Stacy Adams(1925) công bố lần đầu tiên vào năm 1963. Học thuyết này đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử đúng đắn và công bằng trong tổ chức.

Học thuyết đề cập đến 04 gợi ý:

Các cá nhân luôn tìm cách tối đa hóa thu nhập của mình;

Tập thể có thể tối đa hóa phần thưởng của mình thông qua cách phân chia công bằng theo đóng góp của những thành viên của mình. Những hệ thống công bằng này sẽ được mở ra trong các nhóm/tổ và các thành viên của nhóm sẽ thuyết phục những thành viên khác gia nhập vào hệ thống này.

Khi người lao động phát hiện ra họ bị đối xử không công bằng, họ sẽ bắt đầu thất vọng. Sự không công bằng càng lớn, người lao động càng cảm thấy thất vọng. Theo học thuyết này, cả hai cá nhân được hưởng” quá nhiều” và “ quá ít” đều cảm thấy thất vọng;

Những cá nhân nhận được sự đối xử không công bằng sẽ cố gắng thiết lập lại sự công bằng. Sự không công bằng và sự thất vọng càng lớn càng khiến cho người ta phấn đấu nhiều hơn trong việc thiết lập lại sự công bằng [3-84].

Để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải tạo dựng, duy trì sự công bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà các nhân đó được hưởng. Người lao động luôn mong đợi được hưởng như nhau khi có công hiến như nhau với người lao động khác và sự chi trả ngang nhau cho cùng mức độ đóng góp giữa người lao động trong tổ chức với những người lao động ở các tổ chức khác. Muốn vậy doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu chí đánh giá hợp lý, phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, khách quan, tiến hành đánh giá một cách công bằng công khai. Bên cạnh đó cần xây dựng hệ thống thông tin phản hồi hai chiều để người lao động nắm bắt hiểu rõ các chính sách của doanh nghiệp. Do đó để tạo động lực lao động doanh nghiệp cần công bằng trong thu nhập, công bằng trong ghi nhận và công bằng về cơ hội thăng tiến.

### ***1.2.5 Vận dụng các học thuyết tạo động lực.***

Các học thuyết cơ bản đều được xây dựng dựa trên cơ sở nhu cầu của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp, mỗi học thuyết có cách tiếp cận và triển khai khác nhau nhưng đều có kết luận chung là “việc tăng cường động lực đối với người lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Các nhà quản lý nếu hiểu rõ động lực của người lao động sinh ra từ đâu và có biện pháp tạo động lực phù hợp sẽ thúc đẩy động lực của người lao động, giúp họ làm việc tích cực hơn mang lại hiệu quả công việc cao hơn”[3.tr38].

Trong phạm vi nghiên cứu luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu của A.Maslow để xác định nhu cầu người lao động, phân loại nhóm



nhu cầu cấp bách và bức thiết của người lao động. Hiểu được Từ đó nghiên cứu lợi thế của doanh nghiệp để tạo ra nhu cầu mới điều chỉnh hành vi người lao động nhằm thiết kế và lựa chọn các biện pháp tạo động lực phù hợp.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom tác giả vận dụng để phân tích thực trạng tạo động lực hiện tại của công ty thông qua công cụ tạo động lực vật chất và phi vật chất.

Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner được tác giả vận dụng vào làm cơ sở đưa và học thuyết công bằng của Stacy Adam được tác giả vận dụng vào làm cơ sở đưa ra các giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên về tiền lương, phúc lợi..

### **1.3 Nội dung cơ bản của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1 Xác định nhu cầu của người lao động.***

Nhu cầu của con người là những đòi hỏi, mong ước của con người xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau như: tâm sinh lý, xã hội... Nó xuất phát từ trạng thái tâm lý khi con người cảm thấy thiếu thốn, không thỏa mãn về cái gì đó, từ đó thúc đẩy họ có những hành động để đạt được những đòi hỏi, mong ước đó.

Xác định nhu cầu nhân viên có nghĩa là cần phải biết rõ những nhu cầu nào đã được thỏa mãn, đang được thỏa mãn, chưa được thỏa mãn cho từng đối tượng lao động, phòng ban. Biết được nhu cầu của người lao động từ đó mới có thể định hướng lựa chọn phương pháp tạo động lực lao động phù hợp, đúng đắn kích thích người lao động nỗ lực làm việc.

Nhu cầu của người lao động có thể được chia thành hai nhóm:

*Nhóm nhu cầu vật chất:* Là những lợi ích vật chất chú trọng vào các nhu cầu cơ bản của con người để đảm bảo duy trì đời sống. Trong doanh nghiệp nhu cầu vật chất chính là tiền lương, thưởng, phúc lợi, hỗ trợ tài chính

mà người lao động luôn muốn doanh nghiệp thỏa mãn ở mức độ cao nhất và ổn định nhất.

*Nhóm nhu cầu phi vật chất:* Là những lợi ích giúp cho con người hướng đến những giá trị khác về mặt tinh thần như: môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp, độ phù hợp của công việc, cơ hội học tập nâng cao năng lực, cơ hội thăng tiến trong tương lai, điều kiện làm việc, mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên....

Có nhiều phương pháp để xác định nhu cầu của người lao động trong doanh nghiệp như họp giao ban định kỳ tuần, tháng, quý, các hội nghị, tọa đàm..hoặc phương pháp điều tra bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Trên cơ sở kết quả thu thập được tiến hành đánh giá hiện trạng nhu cầu phân loại nhu cầu của người lao động, nghiên cứu lợi thế của doanh nghiệp từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

### **1.3.2 Tạo động lực lao động thông qua công cụ vật chất.**

#### **1.3.2.1 Tiền lương- Tiền thưởng**

*“Tiền lương là giá cả hàng hóa sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động (bằng văn bản hoặc bằng miệng) phù hợp với các qui định tiền lương của pháp luật lao động”[2, tr.9].*

Tiền lương là một công cụ tạo động lực tài chính quan trọng. Tháp nhu cầu của Maslow có năm cấp độ trong đó hai cấp độ đầu tiên là nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Tức là đầu tiên tiền lương phải đảm bảo nhu cầu cơ bản là tồn tại và tái sản xuất sức lao động, thực hiện đáp ứng các nhu cầu cần thiết của bản thân và gia đình. Nhân viên sẽ có sự so sánh giữa kết quả thực hiện công việc của mình và tiền lương nhận được từ đó hình thành thái độ với công

việc. Thông thường tiền lương càng cao thì dẫn đến kết quả thực hiện công việc càng tốt và khuyến khích người lao động hăng hái làm việc. Vì vậy tiền lương là nhu cầu chính đáng của nhân viên cũng tác động trực tiếp đến thái độ làm việc, năng suất lao động của nhân viên.

Doanh nghiệp cần có chính sách lương thưởng phù hợp để đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp. Theo thuyết công bằng của J Stacy Adams thì việc xây dựng chế độ tiền lương cần tương xứng với những đóng góp của người lao động, công bằng trong doanh nghiệp và không thấp hơn mặt bằng lương thị trường chung. Ứng dụng học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, khi xây dựng chính sách tiền lương doanh nghiệp phải làm cho nhân viên hiểu rõ được mối quan hệ giữa nỗ lực- thành tích; thành tích- kết quả để tạo động lực cho nhân viên đạt hiệu quả.

Đối với người lao động thì tiền lương chính là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà người lao động nhận được. Do đó tiền lương được sử dụng như đòn bẩy mạnh mẽ nhất để kích thích nhân viên. Doanh nghiệp muốn tạo động lực làm việc tốt cho nhân viên thì phải làm cho nhân viên hiểu rằng kết quả công việc quyết định mức lương của người lao động.

Đối với doanh nghiệp, tiền lương là một phần của chi phí sản xuất nhưng lại là công cụ duy trì, gìn giữ và thu hút lao động nhất là lao động giỏi phù hợp với công việc của tổ chức. Một hệ thống tiền lương tốt sẽ có tác dụng kích thích người lao động tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc, từ đó làm tăng hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Muốn vậy hệ thống lương của doanh nghiệp cần phải đảm bảo các vấn đề: tiền lương phải đảm bảo không thấp hơn lương tối thiểu do nhà nước qui định; trả lương ngang nhau cho lao động như nhau để đảm bảo tính công bằng và bình đẳng trong tiền lương và kích thích người lao động; tiền lương được chi trả cho

người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc sao cho tương xứng với đóng góp của người lao động nhằm đảm bảo sự công bằng trong tiền lương.

#### 1.3.2.2 Tiền thưởng:

*‘Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động’*[2.tr.423].

Cùng với tiền lương thì tiền thưởng cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thu nhập của người lao động. Tiền thưởng được coi là hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động trong quá trình làm việc. Qua đó làm cho người lao động quan tâm đến kết quả sản xuất, sự sáng tạo trong công việc, tiết kiệm lao động sống cũng như lao động vật hóa, nâng cao chất lượng sản phẩm, tinh thần trách nhiệm, ý thức rèn luyện chuyên môn, tay nghề.

Tiền thưởng có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực lao động nên nếu doanh nghiệp biết khai thác tốt điều này sẽ có tác động rất lớn đến nhân viên từ đó góp phần nâng cao năng suất và chất lượng công việc. Để tiền thưởng phát huy được tác dụng có thể kích thích được người lao động làm việc hiệu quả hơn thì doanh nghiệp cần có chính sách thưởng cụ thể. Việc khen thưởng phải gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Khen thưởng cần phải đúng người để người lao động thấy được rằng những nỗ lực của họ sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng, đồng thời cần đưa ra mức thưởng hợp lý. Các tiêu chuẩn xét thưởng phải rõ ràng, cụ thể, hợp lý không được quá khó dẫn đến tâm lý chán nản cho người lao động từ đó làm mất đi tác dụng của

khen thưởng. Thời gian chi thưởng phải được tiến hành kịp thời, đúng lúc để động viên khuyến khích người lao động.

### *1.3.2.3 Phúc lợi*

Theo tổ chức lao động quốc tế ILO, phúc lợi dành cho người lao động có thể được hiểu là “Các loại cơ sở vật chất, các dịch vụ, tiện nghi được xây dựng theo cam kết để tạo điều kiện cho người lao động được làm việc trong môi trường lành mạnh, cũng như tận dụng các lợi ích có sẵn để cải thiện sức khỏe, tinh thần và năng suất làm việc”.

Trong lĩnh vực quản trị nhân sự, phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động ngoài tiền lương nhằm mục đích cải thiện chất lượng sống và hiệu suất làm việc của người lao động.

Hiện nay trong doanh nghiệp có hai loại phúc lợi chính đó là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện. Phúc lợi bắt buộc là các phúc lợi tối thiểu mà tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp. Phúc lợi tự nguyện là các loại phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra căn cứ vào khả năng tài chính và chính sách của lãnh đạo có thể thay đổi linh hoạt bởi doanh nghiệp nhằm thể hiện sự quan tâm đến người lao động. Trong đó phổ biến nhất là mua bảo hiểm sức khỏe cho người lao động và người thân của họ; du lịch cùng công ty, các chương trình đào tạo chuyên môn, thưởng ngày lễ tết, thưởng cổ phiếu, trợ cấp ăn trưa, đi lại, nhà trọ, đời sống...).

Chính sách phúc lợi có vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp và người lao động trong việc đảm bảo toàn thể đội ngũ nhân viên và người lao động trong tổ chức nhận được sự chăm sóc tốt nhất và phản ánh tầm nhìn và mức độ phát triển của doanh nghiệp.

### ***1.3.3 Tạo động lực lao động thông qua công cụ phi vật chất.***

Khi nhu cầu vật chất cơ bản được thỏa mãn thì nhu cầu tinh thần sẽ chi phối mạnh mẽ đến hoạt động của người lao động. Vì vậy các doanh nghiệp không chỉ nên chú trọng đến việc tạo động lực lao động qua các công cụ vật chất mà còn nên chăm lo về mặt tinh thần cho người lao động thông qua công cụ phi vật chất nhằm động viên, khích lệ tinh thần làm việc, gắn bó của người lao động với tổ chức.

#### ***1.3.3.1 Đánh giá thực hiện công việc.***

*“Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức”*[3,tr.211].

Căn cứ vào tiêu chuẩn đánh giá đã được xây dựng so sánh với kết quả thực hiện của người lao động để đo lường mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Thông qua đánh giá, người lao động biết được mặt nào đã đạt được, mặt nào chưa đạt được cần cải tiến, giúp người lao động phát hiện được sai sót từ đó có biện pháp khắc phục nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc. Cũng qua quá trình đánh giá, nhà quản lý có thể thu thập được thông tin làm cơ sở để hoạch định nhân lực, làm cơ sở quan trọng cho việc đào tạo và phát triển nhân viên, trả lương, trả thưởng, đề bạt thuyên chuyển lao động....

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những yếu tố quan trọng giúp tạo động lực lao động cho cá nhân và tập thể nhằm đạt mục tiêu của tổ chức. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để doanh nghiệp hoàn thiện chính sách quản trị nhân sự, đồng thời đó cũng là cơ sở cho việc trả thù lao lao động dựa trên kết quả lao động cuối cùng.

### *1.3.3.2 Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực.*

Cuộc cách mạng 4.0 đã mang lại nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp tại các quốc gia đang phát triển đồng thời cũng tạo ra nhiều thách thức đối với lực lượng lao động trước yêu cầu đổi mới của nền kinh tế. Đặc biệt đại dịch Covid 19 đã mang đến cho doanh nghiệp nhiều khó khăn, trong bối cảnh “Bình thường mới” doanh nghiệp cần đội ngũ nhân sự đủ mạnh để thực hiện các chiến lược phục hồi, bắt nhịp với sự phát triển của xu hướng tự động hóa. Để bắt nhịp được với sự thay đổi không ngừng của nền kinh tế, tạo tiền đề cho những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp bởi mọi khía cạnh làm nên sự khác biệt cho doanh nghiệp như công nghệ, dịch vụ, sản phẩm...đều phải có sự điều khiển của con người thì nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải có trình độ cao về chuyên môn kỹ thuật cũng như kỹ năng, không ngừng tiếp thu học hỏi những cái mới để thích ứng được sự phát triển. Nhân sự giỏi sẽ là mũi nhọn tiên phong, là cái khiên vững chắc cho doanh nghiệp trước thị trường đầy biến động. Muốn làm được điều đó thì doanh nghiệp phải có chính sách đào tạo và phát triển nhân lực phù hợp.

*“Chính sách đào tạo phát triển nhân lực là hệ thống các quan điểm, mục tiêu về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cùng những phương thức hành động được ban lãnh đạo khẳng định và thực hiện nhằm giải quyết những vấn đề lặp đi lặp lại trong mỗi giai đoạn phát triển nhất định của doanh nghiệp” [1,tr.162].*

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp nâng cao hiệu quả làm việc, gia tăng năng suất lao động. Các chương trình đào tạo ngắn hạn, dài hạn, chuyên sâu giúp doanh nghiệp cập nhật thông tin mới, công nghệ mới vào hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó tạo điều kiện cho việc áp dụng kỹ thuật vào công tác quản lý doanh nghiệp, đồng thời đội ngũ nhân viên phát triển được tư duy, cách nhìn mới nhằm tối ưu hóa hiệu suất làm việc. Chính sách

đào tạo đáp ứng nhu cầu học tập, tinh thần học hỏi của nhân viên, từ đó đội ngũ nhân viên có cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, nâng cao chất lượng đời sống. Đồng thời tạo ra sự gắn bó mật thiết giữa doanh nghiệp và nhân viên, là sợi dây vô hình níu giữ nhân tài cho doanh nghiệp. Thông qua các chương trình đào tạo, đội ngũ nhân viên sẽ có cái nhìn mới, tư duy mới trong công việc, giúp nhân viên nâng cao khả năng sáng tạo, cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Dựa vào tình hình thực tế cũng như tính chất nguồn lao động của doanh nghiệp mà doanh nghiệp xây dựng và tổ chức các khóa đào tạo phù hợp, đáp ứng được nhu cầu nguyện vọng của người lao động cũng như yêu cầu công việc để nâng cao kỹ năng, kiến thức cho người lao động.

### *1.3.3.3 Lộ trình thăng tiến cá nhân*

Lộ trình thăng tiến cá nhân được hiểu là một chặng đường định hướng phát triển của người lao động bao gồm các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Nó vạch ra từng giai đoạn mà người lao động từ vị trí cấp thấp, thông qua các công việc, nhiệm vụ được giao để đạt được mục tiêu của họ. Hay nói cách khác lộ trình thăng tiến cá nhân giúp người lao động có cái nhìn trực quan về các con đường dẫn đến vị trí công việc cao nhất mà họ có thể đạt được trong con đường sự nghiệp của mình tại doanh nghiệp. Đây là nhu cầu nằm ở bậc thứ tư và thứ năm trong tháp nhu cầu của Maslow đó là nhu cầu được tôn trọng và tự thể hiện. Khi doanh nghiệp xây dựng được lộ trình thăng tiến cá nhân sẽ giúp doanh nghiệp giữ chân được nhân viên giỏi, giảm tỉ lệ nghỉ việc, tạo sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp, nâng cao hiệu suất làm việc của người lao động, tạo ra sự ý thức rõ ràng về mục tiêu cho đội ngũ nhân sự, tăng khả năng tích lũy, kinh nghiệm và sự đa dạng nguồn lao động trong tổ chức. Đồng thời thu hút được nhân tài trên thị trường, tăng khả năng cạnh tranh với các nhà tuyển dụng khác.



## **1.4 Một số tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động.**

Có nhiều tiêu chí để đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực lao động tại doanh nghiệp, tuy nhiên trong bài viết này, tác giả nghiên cứu một số tiêu chí như sau:

### ***1.4.1 Mức độ gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.***

Đây là một trong những tiêu chí quan trọng đánh giá hiệu quả hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Số lượng nhân viên nghỉ việc và số lượng nhân viên có thời gian làm việc lâu năm tại doanh nghiệp muốn gắn bó lâu dài với tổ chức là hai tiêu chí quan trọng để làm căn cứ đánh giá các công cụ tạo động lực lao động hiện nay có hiệu quả hay không. Sự gắn bó lâu dài của người lao động với doanh nghiệp có ảnh hưởng không nhỏ đến uy tín của doanh nghiệp cũng như sự tồn tại của doanh nghiệp trên thị trường. Vì vậy cần có các chính sách đãi ngộ phù hợp để giữ chân nhân viên cũng như tạo sự gắn bó lâu dài của nhân viên với tổ chức đồng nghĩa với việc thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động trong tổ chức.

### ***1.4.2 Mức độ nỗ lực tự nguyện nhằm gia tăng kết quả thực hiện công việc***

Mức độ cam kết của nhân viên đối với công việc có thể cho thấy mức độ nỗ lực tự nguyện của họ. Nhân viên có thể được đánh giá dựa trên việc họ đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ theo thời hạn, thể hiện sự tận tụy và trách nhiệm trong công việc. Sự nỗ lực tự nguyện có thể thể hiện qua khả năng sáng tạo và đề xuất giải pháp mới để cải thiện công việc. Nhân viên có thể được đánh giá dựa trên việc họ đưa ra ý tưởng mới, đề xuất các cải tiến và có sự đóng góp tích cực vào quá trình làm việc. Bên cạnh đó mức độ nỗ lực tự nguyện có thể phản ánh qua năng suất làm việc của nhân viên. Nhân viên có thể được đánh giá dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng hạn, đạt được mục tiêu đề ra và đạt kết quả cao. Mức độ nỗ lực tự nguyện cũng có thể phản ánh qua tinh thần làm việc và cống hiến của nhân viên. Nhân viên có thể được

đánh giá dựa trên tinh thần làm việc độc lập, sẵn sàng làm thêm giờ, sẵn lòng hỗ trợ đồng nghiệp và sẵn sàng đảm nhận trách nhiệm ngoài phạm vi công việc của mình.

Nhân viên có thể được đánh giá dựa trên việc họ đạt được kết quả và thành công trong công việc.

### ***1.4.3 Tính sáng tạo, thái độ tích cực trong công việc***

Thái độ tích cực trong công việc của người lao động được thể hiện qua việc luôn luôn chủ động trong công việc, tập trung khi làm việc và đạt được hiệu quả công việc cao, nghiêm túc tuân thủ những yêu cầu từ cấp trên, có tinh thần học hỏi sẵn sàng tiếp thu những điều mới, luôn có tinh thần lạc quan, vui vẻ trong công việc. Sáng tạo trong công việc là sự kết hợp giữa yếu tố chuyên môn, kỹ năng với thực tế nhiệm vụ được giao để đưa ra những ý tưởng sáng tạo nhằm mang lại hiệu quả công việc tốt nhất. Người lao động cần có tinh thần sáng tạo để đưa nhiệm vụ được giao hoàn thành một cách tốt nhất. Thay vì đi theo cách làm cũ tư duy cũ thì sự sáng tạo thể hiện trong việc tìm hướng đi mới để giảm thời gian thực hiện cũng như giảm chi phí để cho kết quả cuối cùng nhận được đạt hiệu quả cao nhất. Trong doanh nghiệp khi sự sáng tạo được khuyến khích nhân viên sẽ hài lòng hơn với công việc của họ và cam kết tiếp tục trung thành với công ty. Đánh giá tính chủ động sáng tạo, thái độ tích cực trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá hoặc từ cấp trên quản lý trực tiếp đánh giá.

## **1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.**

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tuy nhiên trong phạm vi nghiên cứu của đề tài này, tác giả xin được đề cập một số yếu tố như sau:

### ***1.5.1 Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp.***

Đây là nhóm yếu tố xuất phát từ nơi làm việc của người lao động.

Nhóm yếu tố này thể hiện sự ủng hộ và tạo điều kiện của doanh nghiệp để người lao động có thể cống hiến hết khả năng của bản thân nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp cũng như mục tiêu của chính họ. Nhóm yếu tố này bao gồm:

#### *1.5.1.1 Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động*

Người sử dụng lao động cũng chính là chủ doanh nghiệp, vì vậy quan điểm của họ trong quản lý điều hành đều có ảnh hưởng đến việc hoạch định chính sách của doanh nghiệp đó. Các chính sách tạo động lực lao động được ban hành trong doanh nghiệp đều dựa trên quan điểm của người sử dụng lao động, nếu người sử dụng lao động quan tâm đến công tác tạo động lực lao động thì chính sách tạo động lực sẽ được đầu tư và mang lại hiệu quả. Ngược lại, nếu người sử dụng lao động không quan tâm đến công tác tạo động lực lao động thì chính sách tạo động lực sẽ không được chú trọng và không mang lại hiệu quả.

#### *1.5.1.2 Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo.*

“Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến tinh thần của nhân viên” [2.155]. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo của một người lãnh đạo ảnh hưởng đến niềm tin, định hướng, hỗ trợ, đánh giá công bằng, phát triển cá nhân, xây dựng mối quan hệ và giao tiếp hiệu quả của nhân viên.

Lãnh đạo có kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tốt có thể tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên tin tưởng và cảm thấy được động viên. Kinh nghiệm giúp lãnh đạo hiểu rõ hơn về các thách thức và cơ hội trong công việc, từ đó giúp họ truyền đạt động lực và khích lệ nhân viên.

Chính bản thân họ có thể trở thành gương mẫu cho nhân viên, thể hiện sự tận tụy và chuyên nghiệp trong công việc. Họ thường có khả năng định hướng rõ ràng, hướng dẫn và hỗ trợ để nhân viên có thể phát triển kỹ năng và

khả năng làm việc của mình. Một lãnh đạo có kinh nghiệm hiểu được tầm quan trọng của việc đánh giá công bằng và đề cao phát triển cá nhân cho nhân viên, cung cấp cơ hội để nhân viên phát triển kỹ năng và khả năng của mình. Điều này tạo ra một môi trường làm việc khích lệ và giúp tăng động lực lao động.

Bên cạnh đó người phong cách lãnh đạo tốt thường có khả năng xây dựng mối quan hệ tốt với nhân viên và tạo ra một môi trường làm việc cởi mở và trao đổi thông tin. Giao tiếp hiệu quả giữa lãnh đạo và nhân viên giúp tạo ra sự hiểu biết và sự đồng lòng, từ đó tạo động lực và sự cam kết trong công việc.

#### *1.5.1.3 Chính sách nhân sự và sự thực hiện các chính sách trong tổ chức*

Căn cứ vào mục tiêu của doanh nghiệp mà xây dựng và ban hành các chính sách nhân sự để dùng người, chính vì vậy các chính sách nhân sự trong doanh nghiệp đều ảnh hưởng lớn đến động lực lao động.

”Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của người lao động từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động” [5.24]. Nếu chính sách nhân sự không hợp lý hoặc không được thực hiện tốt thì lâu dài gây sự bất mãn cho người lao động, làm cho người lao động giảm động lực lao động dẫn đến nghỉ việc. Vì vậy việc xây dựng chính sách nhân sự hợp lý, khoa học, linh hoạt, công bằng là một việc cần thiết của mỗi doanh nghiệp để tạo động lực lao động .

#### *1.5.1.4 Khả năng tài chính của doanh nghiệp.*

Khả năng tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến việc tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất cũng như tạo động lực thông qua công cụ phi vật chất. Bởi lẽ doanh nghiệp muốn thực hiện chế độ đãi ngộ

thù lao lao động tốt, có các phụ cấp, thưởng cho người lao động, hay tạo môi trường làm việc với trang thiết bị hiện đại chuyên nghiệp nhưng không có tài chính tốt thì không thể nào thực hiện được. Chính vì vậy khả năng tài chính của doanh nghiệp quyết định mức độ chi phí cho hoạt động tạo động lực trong doanh nghiệp đó.

### ***1.5.2 Các yếu tố thuộc về người lao động.***

Người lao động có các đặc điểm cá nhân khác nhau, mỗi nhóm tuổi mỗi trình độ sẽ có những nhu cầu khác nhau. Những yếu tố thuộc cá nhân bên trong người lao động sẽ ảnh hưởng đầu tiên đến động lực lao động bao gồm hệ thống nhu cầu cá nhân, mục tiêu cá nhân, khả năng và kinh nghiệm làm việc...

### ***1.5.3 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài***

Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài rất đa dạng có tác động gián tiếp đến động lực làm việc của người lao động, trong phạm vi nghiên cứu bài này, tác giả đề cập đến hai yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài đó là chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước và đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động.

#### ***1.5.3.1 Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước***

Luật pháp của Nhà nước chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Luật pháp ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong lao động và đảm bảo cho sự bình đẳng giữa các cá nhân trên thị trường lao động. Chính vì vậy mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Khi luật pháp có hiệu lực thì người lao động càng yên tâm làm việc, vì quyền lợi hợp pháp của họ được bảo đảm. Muốn vậy chính phủ và các cơ quan ban ngành cần không ngừng hoàn thiện hệ thống văn bản pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

### *1.5.3.2 Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động*

Đặc điểm, cơ cấu lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến tạo động lực lao động. Nếu thị trường ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, người lao động thuộc loại này đang có việc làm trong doanh nghiệp họ sẽ có cảm giác thiếu an toàn bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm thì tự bản thân họ sẽ cố gắng có động lực lao động hơn nhằm giữ được việc làm. Lúc này doanh nghiệp cần có các chính sách, hoạt động để nhân viên yên tâm làm việc và gắn bó với doanh nghiệp. Ngược lại nếu thị trường lao động ở tình trạng thiếu hụt một dạng lao động nào đó, người lao động có nhiều cơ hội tìm kiếm các việc làm tốt hơn thì doanh nghiệp cần có các chính sách hợp lý để giữ chân người lao động.

## **1.6. Thực tiễn tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp trong nước và bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần đoàn địa ốc Cát Tường.**

### *1.6.1. Thực tiễn tạo động lực lao động của Tập đoàn Novaland*

Tập đoàn Novaland - thành viên trong hệ sinh thái NovaGroup - là Thương hiệu uy tín hàng đầu trong lĩnh vực đầu tư và phát triển BĐS tại Việt Nam. Tập đoàn đã chủ động hoàn thiện các chính sách thu hút nhân tài, các chế độ phúc lợi đãi ngộ toàn diện, đào tạo và phát triển, đa dạng cơ hội bình đẳng trong cơ cấu nguồn nhân lực. Với những chính sách vượt trội đội ngũ nhân lực với những con người Hiệu quả - Chính trực – Chuyên nghiệp, Tập đoàn đã nhận được Giải thưởng “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á” trong 03 năm liền. Tại Novaland mọi nhân viên đều hiểu rằng: Để tạo được những sản phẩm vượt trội là một thách thức rất lớn, đòi hỏi chúng ta phải không ngừng nỗ lực phấn đấu hoàn thiện mỗi ngày. Thương hiệu Novaland sẽ có giá trị cao khi Novaland hoàn thành Sứ mạng của mình “Kiến tạo cộng đồng - Xây dựng điểm đến - Vun đắp niềm vui”. Tất cả nhân viên đều dũng cảm chịu trách nhiệm không đổ lỗi cho người khác, không viện lý do, hy sinh lợi ích cá nhân

cho lợi ích chung, sẵn sàng dấn thân vì mọi người hiểu rằng: qua công việc sẽ giúp tự khẳng định mình, giúp nâng cao giá trị bản thân, thăng tiến trong công việc, tăng thu nhập; vì mọi người hiểu rằng: thành công của tập đoàn sẽ mang lại hạnh phúc, thịnh vượng cho cộng đồng.

Con người là một trong những yếu tố quan trọng tạo nên thành công của Novaland. Chính vì thế để thu hút nhân tài, Novaland thường xuyên rà soát và đề xuất các chính sách đãi ngộ cạnh tranh so với thị trường, duy trì hệ thống đánh giá năng lực công bằng, minh bạch và có lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng. Kế hoạch kế thừa nhân sự đã được triển khai trên toàn Novaland và song song là chương trình đào tạo người kế nhiệm, chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo toàn diện cho các cấp quản lý.

### ***1.6.2 Thực tiễn tạo động lực lao động của Đất Xanh Group***

Được thành lập từ năm 2003 với tiền thân là Công ty TNHH dịch vụ và xây dựng địa ốc Đất Xanh, Đất Xanh Group đã trở thành một trong những đơn vị hoạt động bất động sản chuyên nghiệp đầu tiên tại Việt Nam, mang đến cho khách hàng trên toàn quốc những sản phẩm bất động sản ưu việt. Với phương châm “Con người là yếu tố cốt lõi của sự phát triển”, Đất Xanh Group luôn tạo ra môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp và đầy thách thức; nơi tôn vinh những tài năng của mỗi cá nhân, tôn trọng từng cá tính khác biệt nhưng có cùng mục tiêu chung. Tại Đất Xanh Group, mọi đóng góp dù nhỏ nhất đều được ghi nhận và tưởng thưởng xứng đáng, công bằng. Đất Xanh Group đã xây dựng hệ thống chính sách đào tạo, phát triển, chế độ phúc lợi hấp dẫn, giúp tất cả các thành viên có thể trưởng thành và phát triển sự nghiệp. Bên cạnh đó, nhằm tạo động lực và duy trì sự gắn bó của từng nhân viên, hằng năm Tập đoàn đều triển khai nhiều chương trình, từ đào tạo nâng cao kỹ năng, hoạt động thể thao, vui chơi ý nghĩa: hội thao Đất Xanh, ngày hội gia đình, chăm sóc cán bộ nhân viên nữ ngày 8/3, 20/10, chúc mừng

sinh nhật, team building, du lịch hằng năm, cuộc thi vẽ tranh và trao học bổng cho con em CBNV... Đây là phương châm của Đất Xanh nhằm giúp đội ngũ nhân sự phát huy tối đa tiềm năng với định hướng nghề nghiệp rõ ràng, tạo cơ hội phát triển bản thân và trở thành các nhà lãnh đạo trong tương lai. Các chương trình đào tạo bao gồm: đào tạo hội nhập cho tất cả CBNV, đào tạo kỹ năng nghề nghiệp ngắn hạn, chuyên sâu, nâng cao tay nghề cho nhân viên, đào tạo đội ngũ lãnh đạo tiềm năng. Các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng làm việc và nghiệp vụ chuyên môn cho CBNV. Đất Xanh Group không ngừng cải thiện môi trường và điều kiện làm việc để tạo sự thoải mái nhất cho CBNV. Đội ngũ CBNV trẻ - năng động - nhiệt huyết - tự tin – hòa đồng – thân thiện chính là tài sản quý giá nhất mà Đất Xanh đang sở hữu. Đất Xanh là một trong những đơn vị có hệ thống phúc lợi tốt nhất trên thị trường hiện nay.

### ***1.6.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần đoàn địa ốc Cát Tường***

Novaland và Đất Xanh Group là doanh nghiệp lớn trong lĩnh vực bất động sản có ngành nghề tương đồng với CTG chính vì vậy từ những kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Novaland và Đất Xanh Group bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường đó là:

Việc quan tâm đến nhu cầu vật chất là điều quan trọng hơn hết, nâng cao thu nhập cho người lao động phải được coi là mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp. Cần gắn trách nhiệm và thu nhập thực tế của người lao động với số lượng và chất lượng công việc mà họ đã hoàn thành. Chính sách đãi ngộ cạnh tranh với thị trường, bên cạnh lương thì các khoản thưởng không cố định tùy theo kết quả thực hiện công việc của người lao động. Như vậy người lao động sẽ nhận thấy được mối liên hệ chặt chẽ giữa tiền lương tiền thưởng mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân từ đó kích thích



người lao động làm việc tốt hơn, nỗ lực hơn, đồng thời cũng góp phần giữ chân được người lao động.

Tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, bình đẳng, công bằng, lộ trình phát triển rõ ràng cho tất cả các thành viên trong doanh nghiệp làm cho người lao động luôn phấn đấu làm việc, nâng cao trình độ chuyên môn để thăng tiến trong công việc.

Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện, chuyên nghiệp và lý tưởng quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

Thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho người lao động. Duy trì hệ thống đánh giá năng lực công bằng, minh bạch và có lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng.

## **CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC CÁT TƯỜNG**

### **2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường.**

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển Công ty.***

Tên công ty: Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường (Cát Tường Group).

Tên viết tắt: CTG - Vốn điều lệ: 2.700 tỉ đồng- Điện thoại: 19002836.

Địa chỉ trụ sở chính: 789 Ấp Mới 1, xã Mỹ Hạnh Nam, Đức Hòa, Long An.

Địa chỉ giao dịch: 259A Nguyễn Văn Trỗi, Phường 10, Phú Nhuận, TPHCM.

Mã số doanh nghiệp: 1101389698 đăng ký lần đầu ngày 15.07.2011.

*Ngành nghề hoạt động của công ty.*

- Đầu tư và phát triển bất động sản dân dụng: đất nền, căn hộ, nhà phố, biệt thự, khu đô thị, văn phòng, cao ốc, trung tâm thương mại...

- Đầu tư BĐS công nghiệp: Đất công nghiệp, nhà xưởng, kho bãi.

- BĐS nghỉ dưỡng: Nhà hàng, khu nghỉ dưỡng, du lịch sinh thái.

- Đầu tư lĩnh vực xây dựng: Thiết kế và thi công các công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng đô thị, kinh doanh vật liệu xây dựng.

Ngày 15/07/2011 Công ty cổ phần Địa ốc Cát Tường Đức Hòa thành lập đến năm 2017 đổi tên thành Công ty cổ phần Tập đoàn Địa ốc Cát Tường (CTG) .

CTG hiện nay với 09 Công ty thành viên, là mái nhà hội tụ của hơn 200 nhân sự - Những con người đầy năng động, sáng tạo, chuyên nghiệp, chung sức đồng lòng, tận tâm tận lực cống hiến vì một khát vọng mãnh liệt đưa CTG trở thành Tập đoàn kinh tế hàng đầu.

### **2.1.2. Bộ máy tổ chức của công ty.**

CTG hoạt động theo mô hình quản trị trực tuyến chức năng. Thể hiện rõ được năng lực, chuyên môn của từng vị trí chức năng, đảm bảo được quyền của người quản lý của lãnh đạo cấp cao.

Người thừa hành nhiệm vụ ở cấp dưới chỉ phụ thuộc cấp trên trực tiếp về toàn bộ công việc phải làm để hoàn thành trách nhiệm, nhiệm vụ. Người phụ trách ở mỗi cấp lại nhận được sự hướng dẫn và kiểm tra về từng lĩnh vực của các bộ phận chức năng tương ứng của cấp trên.

Công ty được tổ chức và điều hành theo các nguyên tắc:

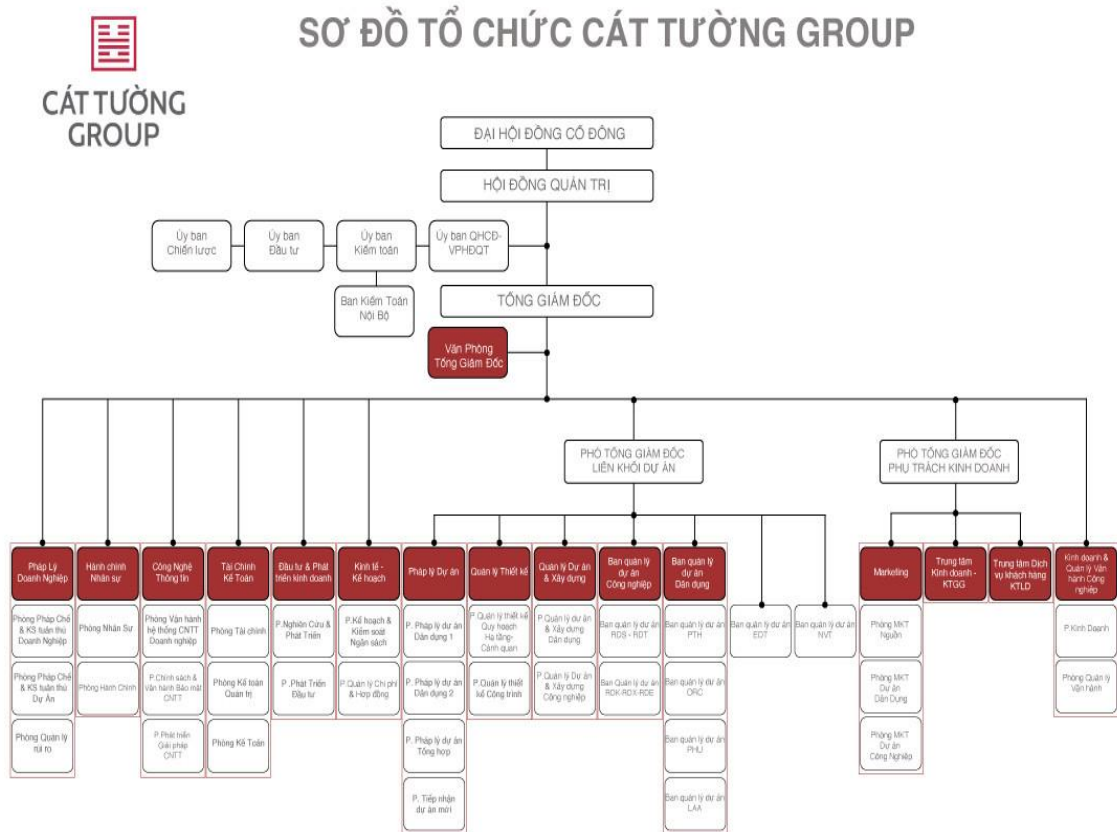
*Thống nhất về tổ chức:* Công tác tổ chức bộ máy quản lý điều hành và việc xây dựng, thực thi các chính sách và chế độ phải được thống nhất trong toàn công ty.

*Tập trung về quản lý:* Toàn bộ các hoạt động hàng ngày của công ty do Tổng giám đốc quản lý và điều hành.

*Phân cấp quản lý:* Công tác quản lý và điều hành trong từng lĩnh vực hoạt động của công ty do HĐQT và Tổng giám đốc phân công, phân nhiệm và ủy quyền cho thành viên HĐQT, ban tổng giám đốc và/hoặc các nhân sự khác.

Qua sơ đồ tổ chức dưới đây cho thấy Bộ máy tổ chức có sự phân quyền lãnh đạo, không tập trung hết quyền lực trong tay mà giao một phần cho các bộ phận chức năng. Điều này giúp công ty có tính linh hoạt cao, phản ứng nhanh với sự thay đổi của thị trường. Hạn chế được việc chồng chéo chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận quản lý. Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách. Các bộ phận chức năng khác nhau có mối quan hệ nhất định, hỗ trợ bổ sung cho nhau để tham mưu, đề xuất phương án kịp thời cho lãnh đạo.

Tuy nhiên nhược điểm của cơ cấu tổ chức này là bộ máy khá công kênh, tốn nhiều chi phí quản lý, khá mất thời gian khi xin ý kiến trình duyệt từ lãnh đạo cao cấp vì phải thông qua khá dày các cấp quản lý bộ phận, phòng, Giám đốc khối và tham mưu của các phòng chức năng liên quan



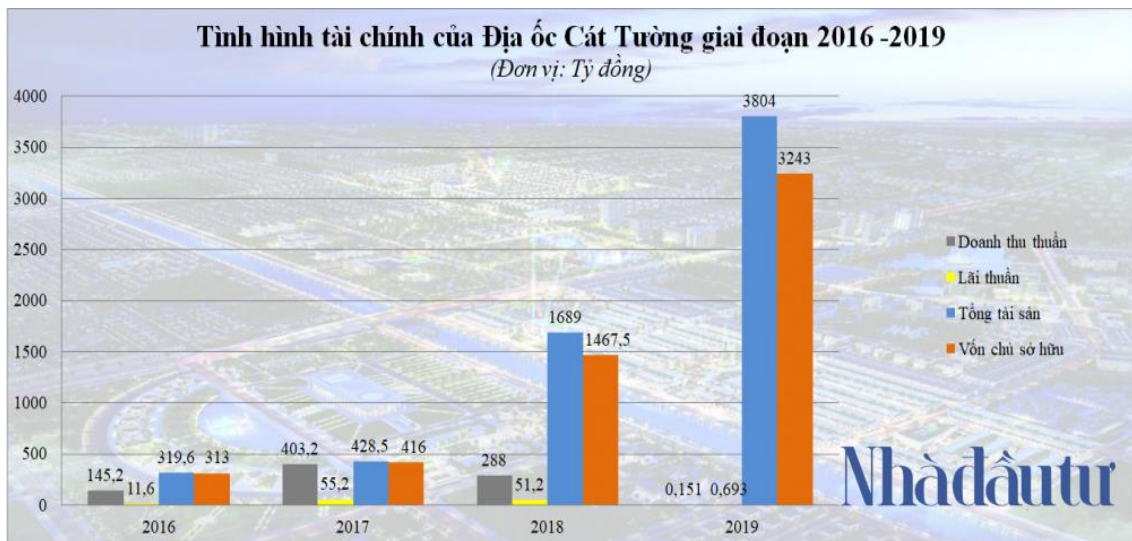
**Hình 2.1** Sơ đồ bộ máy tổ chức CTG

( Nguồn: Phòng nhân sự CTG )

**2.1.3. Kết quả sản xuất, kinh doanh của Công ty.**

Dữ liệu của Nhadautu.vn thể hiện kết quả kinh doanh của CTG giai đoạn 2016-2019 không thực sự ổn định. Doanh thu thuần đạt đỉnh vào năm 2017 với 403,2 tỷ đồng, lãi sau thuế 55,2 tỷ đồng. Tuy nhiên đến năm 2019, doanh thu và lợi nhuận giảm mạnh, chỉ còn lần lượt 151 triệu đồng và 693

triệu đồng. Trên bảng cân đối kế toán, quy mô của CTG tăng trưởng khá ấn tượng. Cụ thể, tài sản công ty tại ngày 31/12/2019 đạt 3.804 tỷ đồng, tăng 125,2% so với số đầu năm; vốn chủ sở hữu 3.243 tỷ đồng, tăng 121%; nợ phải trả 561 tỷ đồng, tăng 153,3%. Dù nợ vay tăng mạnh, nhưng có thể thấy hệ số nợ phải trả/vốn chủ sở hữu CTG tại ngày cuối kỳ BCTC năm 2019 chỉ là 0,172.



**Hình 2.2 Kết quả kinh doanh của công ty**

(Nguồn: <https://nhadautu.vn>)

**Bảng 2.1 Báo cáo tài chính 2019-2021 Cát Tường Group**

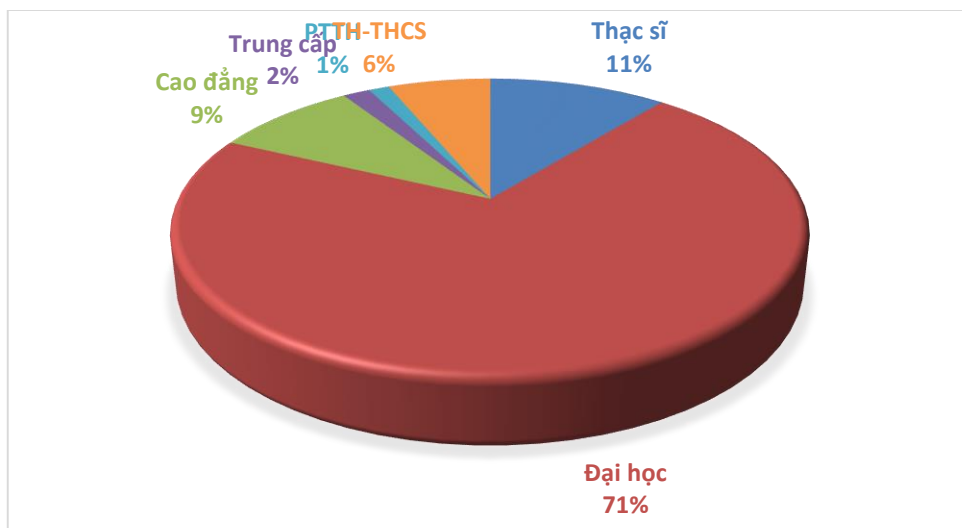
Chỉ tiêu	Số lượng theo năm (Triệu đồng)		
	2019	2020	2021
Tổng doanh thu	693.151	928.410	501.231
Tổng chi phí	545.856	808.211	471.205
Lợi nhuận trước thuế	219.636	120.199	30.029
Thuế TNDN	68.636	24.040	6.006
Lợi nhuận sau thuế	151.000	96.159	24.023

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán của CTG )

Trong bối cảnh đại dịch Covid 19 diễn ra khắp cả nước đặc biệt TP Hồ Chí Minh, khiến cho hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp bị ảnh hưởng nặng nề trong đó có lĩnh vực bất động sản. Vì vậy năm 2020-2021 lợi nhuận của CTG giảm rõ rệt. Trong tình hình khó khăn chung của nền kinh tế cả nước với phần lớn các doanh nghiệp báo lỗ thì với mức lợi nhuận 2020-2021 tuy không phải là nhiều nhưng cũng thể hiện sự cố gắng của tập thể CTG . Doanh thu và lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp có tăng trưởng dương, sẽ có các chính sách lương thưởng, đãi ngộ ổn định và có tính cạnh tranh trên thị trường từ đó giúp thu hút nhân tài cũng như giữ chân người lao động.

#### 2.1.4. Đặc điểm lao động của công ty .

\* Cơ cấu lao động công ty phân theo trình độ học vấn.



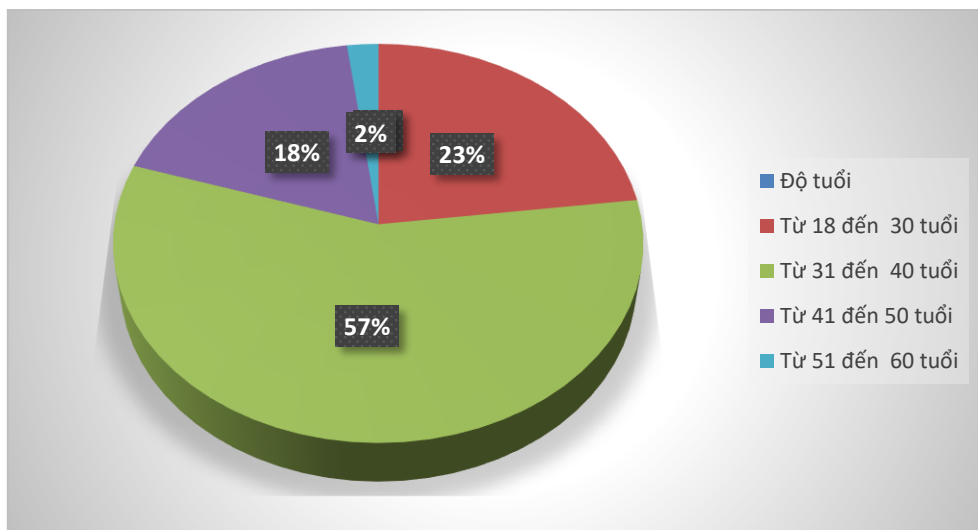
**Hình 2.3 Số lượng lao động phân theo trình độ học vấn**

(Nguồn: Báo cáo lao động 2022-Phòng Nhân sự CTG )

Qua bảng số liệu cho thấy lao động tại CTG có trình độ cao cụ thể lao động có trình độ thạc sĩ chiếm 11% tổng lao động, lao động có trình độ cao đẳng- đại học chiếm 80% tổng lao động tại CTG . Lực lượng lao động có trình độ cao thường có khả năng tiếp thu kiến thức, kỹ năng và công nghệ mới

nhANH hơn, điều này giúp cho công việc được thực hiện nhanh chóng và hiệu quả hơn, giúp tăng năng suất làm việc của công ty. Lao động trình độ THPT và TH-THCS chiếm 9% trên tổng số lao động, chủ yếu là công nhân vệ sinh, nhân viên bảo vệ, tạp vụ, làm vườn tại các văn phòng làm việc và các dự án. Đây là các vị trí lao động chân tay giản đơn, không yêu cầu cao về trình độ học vấn.

*\* Cơ cấu lao động công ty phân theo độ tuổi*



**Hình 2.4 Số lượng lao động phân theo độ tuổi**

*(Nguồn: Báo cáo lao động 2022-Phòng Nhân sự CTG )*

Công ty sở hữu đội ngũ nhân viên đa dạng về độ tuổi, kinh nghiệm và đặc điểm cá nhân, giúp tăng tính đa dạng và thể hiện sự đa phong cách trong quản lý và giải quyết các vấn đề khác nhau. Nhóm lao động từ 31 đến 40 tuổi chiếm tỉ lệ lớn nhất trong công ty với 57% tổng lao động, nhóm này thường có kinh nghiệm và sự ổn định trong công việc, giúp tạo ra một nền tảng vững chắc và độ tin cậy cao trong công ty. Điều này có thể giúp công ty giải quyết các vấn đề khó khăn và phát triển ổn định hơn trong tương lai. Tuy họ có kinh nghiệm làm việc hơn, nhưng đôi khi có thể không có động lực cao như nhóm nhân viên trẻ tuổi, họ thường có sự ổn định và có xu hướng ưu tiên tính

chuyên nghiệp hơn, là nhóm đông đảo nhất trong tổ chức và có ảnh hưởng lớn đến tạo động lực lao động.

Nhóm lao động từ 18 đến 30 tuổi chiếm 42% tổng lao động của công ty. Người lao động thuộc nhóm này thường có động lực cao hơn, tinh thần trẻ trung, nhiệt huyết và đam mê trong công việc, có tiềm năng để trở thành các nhân viên chiến lược trong tương lai và góp phần vào sự phát triển của công ty, họ thường muốn được đào tạo và phát triển nhanh chóng để có thể thăng tiến trong công việc, nhưng cũng là nhóm có tỉ lệ nhảy việc khá cao, cần có những chính sách phù hợp để giữ chân người lao động.

Nhóm tuổi từ 41 đến 50 tuổi và từ 51 đến 60 tuổi chiếm tỷ lệ thấp hơn, chỉ lần lượt là 18% và 2%. Điều này cho thấy tổ chức có số lượng nhân viên trung niên và người già ít hơn. Lao động thuộc nhóm này thường là những vị trí quản lý cấp cao có kinh nghiệm và sự ổn định trong công việc, đóng góp kiến thức và kỹ năng quan trọng cho công ty.

Trên cơ sở phân tích cơ cấu độ tuổi lao động trên, căn cứ các nhóm độ tuổi lao động để công ty đưa ra các chiến lược quản lý nhân sự cũng như chính sách tạo động lực lao động phù hợp. Điều này có thể bao gồm việc xây dựng chương trình đào tạo và phát triển cho nhân viên trẻ, tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên trung niên và người già đóng góp và phát triển sự nghiệp, và tạo môi trường làm việc đa dạng và tôn trọng sự đa dạng độ tuổi trong công ty.

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động của Công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường.**

### **2.2.1 Xác định nhu cầu của nhân viên**

Xác định nhu cầu nhân viên có nghĩa là cần phải biết rõ những nhu cầu nào đã được thỏa mãn, đang được thỏa mãn, chưa được thỏa mãn cho từng đối tượng lao động, phòng ban. Nắm được nhu cầu của người lao động có thể



giúp doanh nghiệp xác định được hướng giải quyết cho các vấn đề liên quan đến nhu cầu của nhân viên. Hiểu được nhu cầu của người lao động trong công ty, căn cứ vào mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty để định hướng các chính sách tạo động lực lao động tốt hơn. Tuy nhiên, tại CTG đến thời điểm 30/08/2022 tác giả nhận thấy công ty chưa thực hiện công tác xác định nhu cầu của người lao động trong công việc. Nhu cầu của nhân viên không chỉ liên quan đến mặt vật chất mà còn bao gồm khía cạnh tinh thần và phát triển cá nhân. Những nguyện vọng mong muốn của nhân viên hiện nay đều do nhân viên chủ động đề xuất với quản lý trực tiếp hoặc phòng Nhân sự, hoặc phản ánh với ban lãnh đạo công ty thông qua cuộc họp giao ban với cấp quản lý. Điều này dẫn đến việc công ty chưa tận dụng hết tiềm năng và sự đóng góp của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến sự động lực và hiệu suất làm việc của họ. Chỉ khi người lao động nghỉ việc thì công ty mới biết đến nguyên nhân những nhu cầu của họ cần khi ở công ty là gì, tuy nhiên lúc biết thì cũng đã quá muộn, công ty không giữ được người lao động.

Vận dụng lý thuyết của Maslow về nhu cầu của con người, tác giả tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động (chia thành 2 nhóm: Quản lý và Nhân viên ) dựa trên 10 tiêu chí, với mức độ từ 1-10 trong đó 01 là mức quan trọng nhất và 10 là mức ít quan trọng nhất và thu được kết quả như bảng 2.2.

Kết quả khảo sát trên cho thấy có sự khác nhau về mức độ quan trọng của các nhu cầu đối với các nhóm lao động. Đối với nhóm lao động là nhân viên thì nhu cầu cơ bản là nhu cầu được quan tâm hàng đầu điều họ quan tâm đầu tiên khi làm việc tại công ty là các chế độ về tiền lương, thưởng, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc chính xác, sự phân công công việc.

Đối với nhóm lao động là cấp quản lý: Khác với nhóm nhân viên, nhóm quản lý quan tâm đến nhu cầu bậc cao đó là nhu cầu được công nhận, tôn trọng và đánh giá cao về khả năng lãnh đạo và thành tựu cá nhân, tự chủ trong

công việc. Họ mong muốn nhận được sự công nhận và thăng tiến trong công việc, cũng như được coi trọng trong tổ chức, đối với nhóm lao động này thì tiền lương, thưởng và phúc lợi không phải là mối quan tâm hàng đầu của họ khi làm việc.

**Bảng 2.2: Kết quả khảo nhu cầu của người lao động**

STT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng	
		Quản lý	Nhân viên
1	Tiền lương	5	1
2	Tiền thưởng và phúc lợi	6	2
3	Đánh giá thực hiện công việc chính xác	2	3
4	Môi trường làm việc	8	7
5	Cơ hội học tập nâng cao trình độ	7	5
6	Quan hệ đồng nghiệp tốt	10	9
7	Cơ hội thăng tiến	4	6
8	Phong cách lãnh đạo và quản lý	9	8
9	Được công nhận thành tích	3	4
10	Tự chủ trong công việc	1	10

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Để công tác tạo động lực hiệu quả công ty cần đưa ra các biện pháp và chương trình cụ thể để thu thập thông tin về nhu cầu và mong muốn của người lao động, khuyến khích người lao động thể hiện nhu cầu của mình. Khi nhà quản lý có được bức tranh tổng thể về nhu cầu của người lao động trong công ty, sẽ phản ánh được mức độ thỏa mãn của người lao động về các nhu cầu, thực trạng của các chính sách mà công ty đang áp dụng có tạo ra động lực lao động hay không. Từ đó làm cơ sở để công ty có thể lựa chọn phương pháp tạo động lực phù hợp để kích thích người lao động nỗ lực làm việc, hay

nói cách khác nắm bắt được nhu cầu của người lao động là để định hướng và hoàn thiện chính sách tạo động lực lao động trong công ty.

### **2.2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua công cụ vật chất**

#### **2.2.2.1 Tạo động lực thông qua công cụ Tiền lương:**

Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường có chính sách lương, thu nhập và phúc lợi được ban hành ngày 30/07/2021 có hiệu lực từ 01/01/2022.

- **Chế độ chi trả lương.**

- Số ngày và giờ làm việc để tính lương: 8h/ngày, 44h / tuần.

- + Thanh toán lương tháng: vào ngày cuối cùng của tháng làm việc.

- + Hình thức trả lương: Bằng chuyển khoản hoặc tiền mặt.

- + Phiếu lương được chuyển đến người lao động thông qua app CTG

(Phụ lục 2)

- Công thức tính tiền lương của CBNV được tính như sau:

$$\text{TTN} = \text{LCB} + \text{LNG} + \text{L13} + \text{LKD} + \text{LHS} + \text{PHC} + \text{Các khoản phát sinh khác}$$

**Trong đó:**

- TTN: Tổng thu nhập CBNV

- LCB :Lương cơ bản là số tiền lương CBNV được nhận hàng được tính theo số ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng áp dụng theo công thức sau:

$$\text{LCB (i)} = \frac{\text{LCB} \times \text{NC (i)}}{\text{NCC}}$$

Trong đó:

LBC(i): Lương cơ bản thực nhận tháng thứ i của CBNV

LCB: Lương cơ bản theo HĐLĐ

NC (i): Ngày công làm việc thực tế và ngày công theo chế độ có hưởng lương trong tháng thứ i của CBNV

NCC: Ngày công tiêu chuẩn trong tháng theo qui định của công ty.

-LNG: Lương ngoài giờ.

- L13 : Lương tháng thứ 13 là tiền lương trả cho CNNV tương ứng 01 tháng lương cơ bản nếu các nhân làm đủ 01 năm liên tục tại công ty hoặc theo tỉ lệ tương ứng với số tháng làm việc thực tế trong năm nếu chưa đủ 01 năm làm việc liên tục tại công ty. CBNV chỉ được nhận lương tháng 13 nếu còn làm việc tại công ty đến hết ngày 31/12 hàng năm.

- LKD: Lương kinh doanh là khoản tiền lương mà CBNV được hưởng khi kết quả kinh doanh của công ty đạt chỉ tiêu kế hoạch tháng/quý/năm.

- LHS: Lương theo hiệu

- PHC: Phụ cấp.

- Lương làm thêm giờ: Chỉ áp dụng cho CBNV dưới nhóm quản lý cấp trung đã ký HDLĐ có đảm nhận công việc, trách nhiệm, chức năng phải làm ngoài giờ từ 02 giờ trở lên trong ngày. Riêng Nhóm tài xế hưởng mức lương làm thêm giờ cố định: 1.500.000 đồng/ tháng.

+ Hình thức và cách tính làm thêm giờ:

Tiền lương làm thêm giờ vào ngày thường, nghỉ hàng tuần, nghỉ lễ tết có hưởng lương:

Tiền lương làm thêm giờ =	Tiền lương giờ thực trả của công việc đang làm vào ngày làm việc bình thường	150% hoặc 200% hoặc 300%	Số giờ làm thêm
---------------------------	--	--------------------------	-----------------

Trong đó:

Tiền lương giờ thực trả của công việc đang làm vào ngày làm việc bình thường được xác định là tiền lương cơ bản của mỗi CBNV (TLG).

TLG =	Tiền lương cơ bản Của tháng làm thêm giờ	÷	Ngày công chuẩn của tháng làm thêm giờ	÷	8
-------	---	---	---	---	---

Tỉ lệ % tính lương làm thêm giờ: Mức 150% so với tiền lương giờ thực trả bình thường nếu làm thêm giờ ngày bình thường. Mức 200% so với tiền lương giờ thực trả bình thường nếu làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần. Mức 300% so với tiền lương thực trả bình thường nếu làm thêm vào ngày lễ, tết, ngày nghỉ có hưởng lương chưa bao gồm tiền lương của ngày nghỉ lễ tết, ngày nghỉ có hưởng lương.

- Nghỉ bù: Áp dụng đối với trường hợp CBNV các cấp được yêu cầu tham gia bán hàng phục vụ các sự kiện công ty vào các ngày nghỉ hàng tuần hoặc ngoài giờ làm việc theo qui định hoặc được yêu cầu làm thêm ngoài giờ trong những tình huống bắt buộc.

Cách tính ngày nghỉ bù:

$$\text{Số ngày nghỉ bù} = \frac{\text{Số giờ làm thêm} \times \text{hệ số làm thêm giờ}}{8}$$

Hệ số làm thêm giờ được tính như sau:

Hệ số 1.0 áp dụng đối với giờ làm thêm vào ngày thường hoặc ngày nghỉ hàng tuần. Hệ số 3.0 áp dụng đối với giờ làm thêm vào ngày nghỉ lễ, tết.

- Lương trong thời gian thử việc:

Mức tiền lương cơ bản và các loại phụ cấp khác của CBNV đang thử việc được xác định theo Thư mời nhận việc và không được thấp hơn 85% mức tiền lương chính thức.

- Qui định về xét duyệt lương

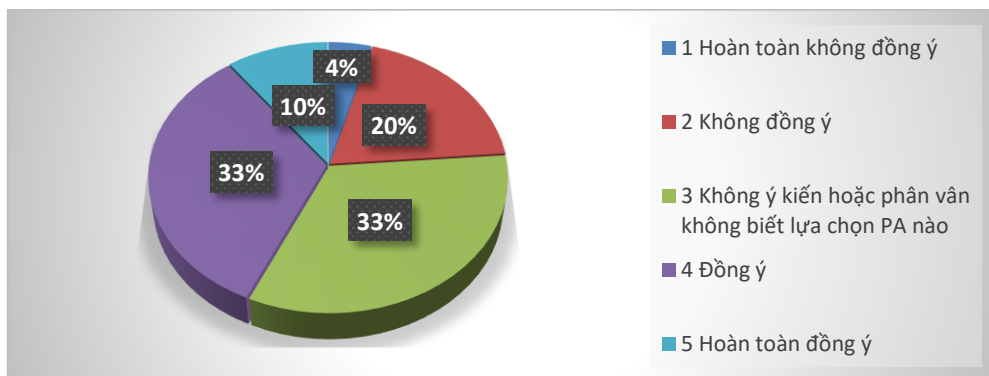
- CBNV ở các chức vụ, cấp bậc đang làm việc ở công ty và đã ký HĐLĐ xác định thời hạn từ 01 đến 03 năm, HĐLĐ không xác định thời hạn là đối tượng được xem xét điều chỉnh lương theo kế hoạch/ định kỳ.

- Thời gian xem xét điều chỉnh lương hàng năm: Việc đề nghị được thực hiện mỗi năm một lần vào quý 1 hàng năm khi có kết quả đánh giá hiệu suất làm việc của năm trước và công ty có kết quả hoạt động sản xuất kinh

doanh. Thời gian áp dụng mức lương/tổng thu nhập mới sau khi được điều chỉnh tăng là ngày 01 tháng 04 hàng năm.

Với kết cấu lương hiện tại theo qui chế lương của công ty đã đảm bảo tính hợp pháp theo qui định của pháp luật lao động cũng như đảm bảo được công bằng bên trong cho người lao động, đã tính đến đầy đủ các yếu tố cấu thành thu nhập có tác dụng kích thích người lao động để họ có ý thức nỗ lực cố gắng làm việc đạt hiệu quả. Trong cấu phần của tổng thu nhập người lao động tại CTG thì lương cơ bản và lương tháng 13 là yếu tố duy trì cố định, vì được xác định theo hợp đồng lao động hoặc qui định công ty và không phụ thuộc vào kết quả làm việc hay động lực cá nhân. Các yếu tố còn lại (LNG, LKD, LHS và PHC) là các yếu tố biến đổi thúc đẩy, tức là mức lương phụ thuộc vào kết quả tạo động lực và/hoặc kết quả làm việc của nhân viên. Tỷ trọng của phần biến đổi này sẽ phụ thuộc vào quy định và chính sách của công ty. Các yếu tố biến đổi này có thể thúc đẩy động lực làm việc và kết quả làm việc của nhân viên nếu được thiết lập và áp dụng công bằng và minh bạch.

Tác giả tiến hành khảo sát đánh giá người lao động về tiền lương trong đó có câu hỏi “ Anh chị đánh giá về mức lương và cách tính lương hiện tại” và kết quả như sau:



**Hình 2.5 KQ đánh giá về mức lương và cách tính lương hiện tại.**

*(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả).*

Qua bảng kết quả khảo sát tiêu chí “Đánh giá về mức lương và cách tính lương hiện tại” cho thấy chỉ có 24% người lao động không đồng ý về mức lương và cách tính lương hiện tại của công ty tập trung chủ yếu rơi vào nhóm nhân viên kỹ thuật và kỹ sư dự án thuộc khối thiết kế, quản lý dự án và xây dựng, nhân viên lâu năm ở phòng Hành chính kinh doanh và phòng Chủ quyền khách hàng. 43% người lao động hài lòng với mức lương và cách tính lương hiện tại ở công ty. 33% nhân viên không có ý kiến hoặc phân vân chưa biết lựa chọn phương án nào.

Mức thu nhập bình quân của người lao động trong công ty được coi là mức thu nhập khá so với các công ty khác cùng ngành và tăng theo hàng năm. Đảm bảo được công bằng bên ngoài về chế độ lương cho người lao động. Khung lương của một số vị trí trong công ty (Phụ lục 3)

Chính sách lương của công ty mới được ban hành năm 2021 và áp dụng chính thức từ năm 2022, nhưng lịch sử hình thành của công ty đã có trên mười năm vì vậy bất cập hiện nay là những lao động mới tuyển dụng vào luôn luôn nhận mức lương cao thường ở mức tối đa của khung, còn những lao động có thâm niên làm việc lâu năm tại công ty cùng vị trí đó thì nhận mức thấp nhất hoặc trung bình của khung. Gây nên sự bất mãn cho người lao động có thời gian làm việc lâu năm tại công ty.

#### 2.2.2.2 Tiền thưởng

Bên cạnh tiền lương, thì tiền thưởng là một công cụ quan trọng trong việc tạo động lực lao động cho CTG. Đặc biệt là công ty trong lĩnh vực dịch vụ đầu tư bất động sản, để đảm bảo các chỉ tiêu kinh doanh đạt kết quả, thì tiền thưởng có tác dụng khuyến khích người lao động hăng say làm việc, phấn đấu đạt các mục tiêu công ty đề ra.

Qui định thưởng cụ thể

**+ *Thưởng tháng:***

Quỹ thưởng tháng được thiết lập theo công thức:

**Quỹ thưởng tháng = 0.2% x doanh số thực hiện trong tháng.**

$$\text{Tỷ lệ thưởng theo tháng} = \frac{\text{Quỹ thưởng tháng}}{\text{Quỹ lương tháng}}$$

**Mức thưởng mỗi CBNV = Tỷ lệ thưởng theo tháng x Lương tính thưởng**

Trong đó:

**Số ngày làm việc trong kỳ tính thưởng**

$$\text{Lương tính thưởng} = \frac{\text{Số ngày làm việc trong kỳ tính thưởng}}{\text{Tổng số ngày làm việc tiêu chuẩn trong kỳ tính thưởng}} \times \text{Mức lương}$$

Điều kiện tính thưởng: CBNV nhận việc trước ngày 10 hàng tháng và còn làm việc tại thời điểm xét thưởng; CBNV nghỉ việc sau ngày 20 trong tháng tính thưởng; CBNV không vi phạm qui định công ty từ mức kỷ luật khiển trách trở lên trong tháng tính thưởng; đối với CBNV có vi phạm qui định của công ty ở mức độ nhắc nhở (bằng email/văn bản) trong tháng tính thưởng thì CBNV chỉ được hưởng 50% thưởng.

Thời gian chi trả thưởng là từ ngày 10 đến ngày 15 dương lịch của tháng tiếp theo.

**+ *Thưởng quý:***

Quỹ thưởng quý được thiết lập theo công thức:

**Quỹ thưởng quý = 0.2% x doanh số thực hiện trong quý.**

Điều kiện xác lập quỹ thưởng: tổng doanh số thực hiện trong quý >= tổng doanh số mục tiêu trong quý.

Đầu quý, mỗi CBNV được xác lập mục tiêu (Target) cần hoàn thành trong quý. Tỷ lệ đạt mục tiêu vào cuối quý do Giám đốc khối xác nhận là căn



cứ tính thưởng quý cho CBNV. Ví dụ: Mẫu xác lập mục tiêu (Target) cần hoàn thành trong quý (Phụ lục 4).

Mức thưởng cho từng CBNV được xác lập dựa trên tỉ lệ Target đạt được trong quý và tỷ lệ % lương của CBNV so với tổng quỹ lương của công ty.

$$\text{Tỷ trọng lương CBNV} = \frac{\text{Lương tính thưởng}}{\text{Quỹ lương tháng}}$$

$$\text{Tỷ lệ trọng lương CBNV} = \frac{\text{Quỹ thưởng quý x (Tỷ trọng lương của CBNV x Target đạt được)}}{\sum (\text{Tỷ trọng lương của CBNV x Target đạt được})}$$

Điều kiện xét thưởng quý cho CBNV: nhận việc trước ngày 10 của tháng thứ 2 trong quý và còn làm việc đến ngày cuối cùng của quý xét thưởng.

Thưởng doanh số quý được chi trả từ ngày 10 đến ngày 15 của tháng tiếp theo quý hoàn thành ( cùng thời điểm chi thưởng doanh số tháng cuối cùng trong quý).

+ **Thưởng năm:**

**Quỹ thưởng năm = Tỷ lệ xác lập quỹ thưởng năm x DS thực hiện trong năm**

**Bảng 2.3 Bảng quy đổi tỷ lệ xác lập quỹ thưởng năm.**

STT	Trường hợp	Tỷ lệ xác lập quỹ thưởng năm	Ghi chú
1	KPIs $\geq$ 90%	0,6%	
2	80% $\leq$ KPIs < 90%	0,5%	
3	70% $\leq$ KPIs < 80%	0,4%	
4	KPIs < 70%	0,3%	Tương ứng một tháng lương

(Nguồn: Chính sách chi thưởng tháng, quý, năm – Phòng nhân sự CTG )

Ví dụ: Doanh số mục tiêu mảng bất động sản dân dụng: 4.500 tỷ VNĐ  
 Doanh số thực hiện mảng bất động sản dân dụng : 3.825 tỷ VNĐ

$$\text{KPIs doanh số} = \frac{3\,825}{4\,500} \times 100 = 85\%$$

Với KPIs doanh số đạt 85%, tương ứng với tỉ lệ xác lập quỹ thưởng là 0.5%:

$$\text{Quỹ thưởng năm} = 0.5\% \times 3\,825 \text{ tỷ đồng} = 19.507.500.000 \text{ đồng.}$$

**+ *Quỹ thưởng năm theo từng Khối***

Căn cứ vào KPIs doanh số đạt được của công ty trong 06 tháng cuối năm cùng KPIs công việc đạt được của từng Khối trong 06 tháng cuối năm, KPIs tổng của khối được xác lập trên nguyên tắc như sau:

$$\text{KPIs tổng khối} = 60\% + (40\% \times \text{KPIs công việc Khối}).$$

**KPIs tổng khối**

$$\text{Tỷ lệ \%KPIs so với toàn cty} = \frac{\text{KPIs tổng khối}}{\sum(\text{KPIs tổng khối của toàn công ty})}$$

Quỹ thưởng cho từng khối được xác lập dựa trên tỷ lệ % KPIs của từng khối so với tổng KPIs toàn công ty và tỷ lệ % quỹ lương khối so với tổng quỹ lương toàn công ty .

Ví dụ: Với mức thưởng tối đa được xác lập ở ví dụ trước là 19.507.500.000 đồng, tổng quỹ thưởng của từng khối được xác định dựa trên đánh giá KPIs công việc của khối (Phụ lục 5).

**+ *Mức thưởng năm theo từng cá nhân***

Khối HCNS và giám đốc Khối chuyên môn có trách nhiệm xác lập KPIs của từng CBNV trong khối. CBNV được xét thưởng cuối năm dựa vào kết quả đánh giá KPIs cuối năm và quỹ thưởng của Khối đã được xác lập. Điều kiện xét thưởng năm của CBNV áp dụng cho những CBNV có thời gian làm việc trong năm xét thưởng từ đủ 03 tháng trở lên.

Ví dụ: Với mức thưởng tối đa cho khối B là 1.625.596.281 đồng thì tổng quỹ thưởng của từng cá nhân được xác định theo Phụ lục 6.

**+ Chính sách thưởng nóng.**

Bên cạnh hình thức thưởng tháng/quí/năm, thưởng cá nhân, thưởng khối thì công ty còn áp dụng chính sách thưởng nóng.

Nguồn quỹ thưởng nóng được trích từ quỹ thưởng, chi phí tiếp nhận dự án và nguồn khác. Quỹ thưởng nóng không vượt quá 20% tổng quỹ lương căn bản hàng năm.

Mức thưởng tối đa: 03 tỷ đồng. Được trả thưởng thành hai đợt. Đợt 1-50% số tiền thưởng nóng được thanh toán bằng tiền mặt tại thời điểm ra quyết định thưởng. Đợt 2-50% còn lại sẽ được thanh toán vào đợt đánh giá hiệu suất công việc định kỳ 06 tháng kế tiếp gần nhất. Trong trường hợp cá nhân, tập thể không hoàn thành kế hoạch năm được giao nhưng đã nhận thưởng nóng thì khoản thưởng nóng này sẽ được khấu trừ vào kỳ xét thưởng đánh giá hiệu suất công việc hàng năm.

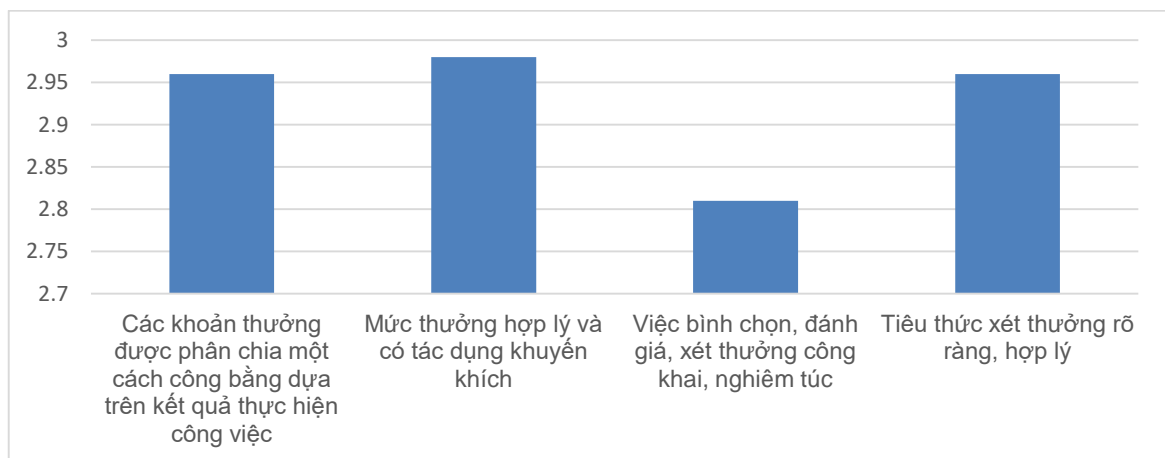
Điều kiện thưởng nóng: Các cá nhân, tập thể đáp ứng được một trong các điều kiện: Hoàn thành tốt công việc có tính đột xuất, không nằm trong phạm vi kế hoạch năm và mang lại lợi ích lớn đối với công ty; Hoàn thành tốt công việc có tính chất then chốt và sớm hơn thời gian dự kiến, là trọng tâm của công ty; Hoàn thành xuất sắc công việc trong kế hoạch, mang lại lợi ích lớn cho công ty; Có sáng kiến trong công việc và mang lại lợi ích lớn cho công ty.

Quy trình xét thưởng: các đề xuất về thưởng nóng (bao gồm mức thưởng) sẽ do quản lý trực tiếp lập và chuyển đến cho Hội đồng nhân sự. Giám đốc Khối HCNS sẽ tiến hành thẩm định, đánh giá đề xuất bao gồm mức thưởng trong thời gian 03 ngày làm việc. Hội đồng nhân sự công ty sẽ xem xét và quyết định mức thưởng.

Ngoài các hình thức thưởng nêu trên, thì mỗi năm vào cuối năm làm việc, mỗi phòng ban tự bình chọn 01 cá nhân xuất sắc của Phòng ban để vinh danh trong buổi lễ tổng kết hoạt động. Việc lựa chọn nhân viên xuất sắc của phòng ban do quản lý trực tiếp đơn vị đó quyết định và gửi danh sách về Phòng Nhân sự để làm quyết định khen thưởng cũng như bằng khen và giải thưởng.

Như vậy bên cạnh chính sách lương thì chính sách thưởng tại CTG đa dạng góp phần gia tăng động lực lao động tại công ty.

Tác giả đã tiến hành khảo sát người lao động thuộc công ty về mức độ hài lòng của nhân viên về tiền thưởng thu được kết quả như sau:



**Hình 2.6 Khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên về tiền thưởng**

( Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy với tỉ lệ đánh giá 2.98 cho tiêu chí mức thưởng hợp lý và các tác dụng khuyến khích người lao động. Tuy nhiên việc bình chọn đánh giá xét thưởng công khai, nghiêm túc lại chưa được thực hiện tốt. Điều này cũng ảnh hưởng đến tâm lý của người lao động và giảm tinh thần của người lao động. Việc phân phối tiền thưởng cho người lao động chưa có căn cứ khoa học tức thiếu công cụ đánh giá cụ thể, đo lường, chính xác, đồng bộ trong công ty mà mới chỉ dừng lại ở cá nhân người lao động tự làm biểu mẫu đánh giá, và cấp trên đánh giá một cách chủ quan, chưa phản ảnh

được chính xác năng suất, hiệu quả, thành tích của người lao động. Đối với thưởng quý/ 06 tháng/ năm thì chỉ tiêu để đạt thưởng là quá cao so với tình hình kinh doanh thực tế của công ty từng năm, đồng nghĩa với việc tiền thưởng này mới chỉ dừng lại trên chính sách chứ không đi vào thực tế. Việc đặt mục tiêu quá cao so với tình hình kinh doanh hiện tại làm cho người lao động có cảm giác không thể nào thực hiện được nên cũng không mặn mà với các khoản thưởng đó, và như vậy việc thưởng quý/ 6 tháng/ năm bên cạnh thưởng nóng, lương tháng 13...lại không có phát huy được vấn đề tạo động lực lao động.

#### *2.2.2.3 Phúc lợi*

Nhằm tạo động lực và thúc đẩy CBNV làm việc đạt hiệu quả cao, gia tăng giá trị thể hiện và đóng góp cho công ty cũng như xây dựng và phát triển môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, hiệu quả, sáng tạo, bền vững, đẩy mạnh tinh thần đồng đội, hoạt động đội nhóm công ty luôn chú trọng đảm bảo chính sách phúc lợi cho CBNV. Chương trình phúc lợi được cụ thể hóa trong chính sách chế độ phúc lợi cho CBNV có hiệu lực áp dụng từ ngày 01/01/2022. Gồm có:

**Bảng 2.4 Bảng thống kê các loại phúc lợi tại CTG**

<b>Stt</b>	<b>Loại phúc lợi</b>	<b>Điều kiện áp dụng</b>	<b>Mức hưởng</b>
1	Phụ cấp trách nhiệm:	CBNV giữ chức vụ quản lý	tối đa không vượt quá 20% tổng thu nhập của CBNV.
2	Phụ cấp kiêm nhiệm	CBNV khi kiêm nhiệm/nhận thêm trách nhiệm/ nhiệm vụ công việc của một nhân sự khác	
3	Phụ cấp thu hút	áp dụng cho các chức vụ/vị trí đòi hỏi CBNV có trình độ lâu năm tại các tổ chức uy tín trong nước và nước ngoài	
4	Phụ cấp lưu động	hỗ trợ CBNV khi được bố trí nơi làm việc tạm thời qua khu vực khác của công ty hoặc làm việc tại các địa điểm có điều kiện làm việc dưới tiêu chuẩn của Công ty.	
5	Phụ cấp cơm trưa.	Toàn thể CBNV	45.000 đồng/ người/ ngày
6	Phụ cấp gửi xe	Toàn thể CBNV gửi xe không phải tại công ty.	300.000 đồng/tháng/xe
7	Phụ cấp tiền nhà	CBNV được công ty cử đi làm việc ở một địa điểm khác nơi trụ sở làm việc chính của công ty	Mức phụ cấp được áp dụng cho từng trường hợp cụ thể.
8	Phụ cấp nghỉ phép thăm nhà	CBNV là người nước ngoài ở vị trí TGD, PTGD, giám đốc khối đã ký HĐLĐ xác định thời hạn từ 1-3 năm.	
9	BHXH-	CBNV ký hợp đồng lao động xác	Mức lương cơ

	BHYT- BHTN	định thời hạn 03 tháng trở lên	bản thực tế.
10	Bảo hiểm sức khỏe tai nạn	Toàn bộ cấp quản lý	10.000.000 đồng/năm
		Quản lý có thời gian làm việc từ đủ 01 năm trở lên được công ty mua BH sức khỏe cho 01 người thân	3.000.000 đồng/năm
		Toàn thể CBNV	
11	Khám sức khỏe định kỳ	Nam	1.500.000 đồng/người
		Nữ	2.000.000 đồng/người
11	Du lịch hàng năm	Toàn thể CBNV	10.000.000 đồng/ người/năm
12	Thăm hỏi CBNV ốm đau	CBNV nghỉ bệnh phải nằm viện	1.000.000 đồng/ lần.
13	Chi phí hỗ trợ ma chay	Tứ thân phụ mẫu, vợ hoặc chồng, con của CBNV mất	2.000.000 đồng/ người
		CBNV mất	5.000.000 đồng/ người
14	Chi phí chúc mừng việc hỷ	CBNV kết hôn	2.000.000 đồng/người/lần
		CBNV sinh con	1.000.000 đồng/con
		CBNV nữ sinh con ngoài trợ cấp	bằng 01 tháng

		thai sản do BHXH chi trả, công ty còn trợ cấp thai sản	lương cơ bản
15	Tết nguyên đán	Toàn thể CBNV	2.000.000 đồng/người/năm
16	Quà sinh nhật	Toàn thể CBNV	500.000 đồng/người/năm
17	Lễ 30/4-01/5	Toàn thể CBNV	
18	Quốc khánh 2/9	Toàn thể CBNV	
19	Quà trung thu:	Toàn thể CBNV	600.000 đồng/người/ năm.
20	Quà ngày 01/06	con CBNV đến 15 tuổi	300.000 đồng/con
21	Quà ngày 08/03 cho	CBNV nữ	300.000 đồng/người
22	Quà ngày 20/10	CBNV nữ	
23	Tết dương lịch	Toàn thể CBNV	1.000.000 đồng/người/năm
24	Tạm ứng lương	CBNV làm việc cho công ty tối thiểu 01 năm trở lên, đang thuộc hợp đồng lao động 12 tháng trở lên có nhu cầu tạm ứng lương với các mục đích: cưới hỏi, sửa chữa nhà cửa, chữa bệnh cho bản thân hoặc người thân ( cha mẹ, vợ chồng, con cái)	Tối đa 60.000.000 người/năm.

(Nguồn: Phòng nhân sự- CTG).

- Các chế độ phúc lợi từ Công Đoàn



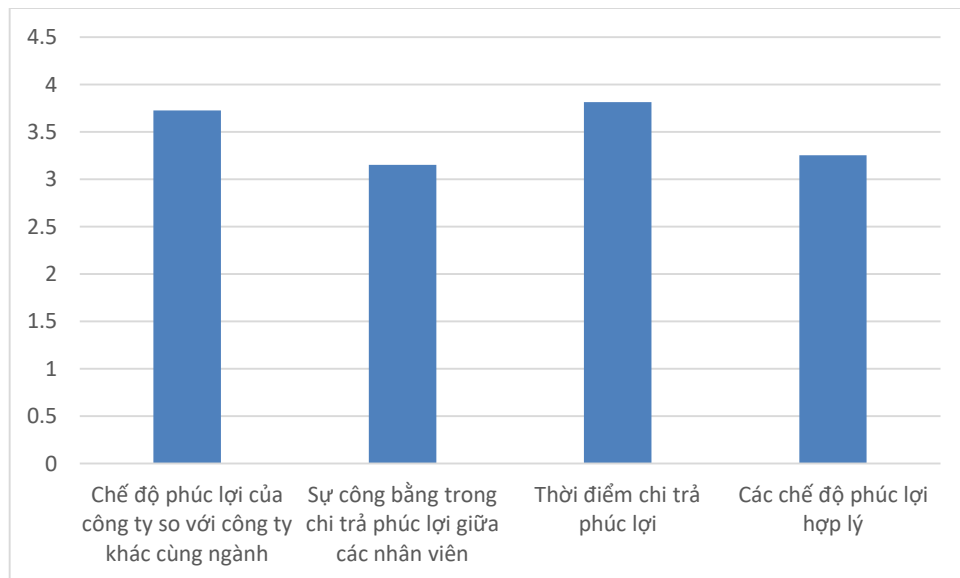
Ngoài các chế độ phúc lợi từ công ty được đề cập ở trên, công đoàn công ty sẽ có ngân sách hàng năm cho các hoạt động phúc lợi theo quy chế công đoàn.

Như vậy công ty đã thực hiện đầy đủ các khoản phụ cấp theo qui định của nhà nước, thực hiện chi trả phụ cấp đầy đủ đúng thời gian qui định.

Đối với CTG chỉ một chế độ lương, CBNV được đóng BHXH trên lương thực tế tham gia, dù với mức lương này sẽ gia tăng chi phí cho công ty, nhưng đảm bảo được quyền lợi cho người lao động. Và mức lương tham gia BHXH là mức lương thực tế nên cao hơn rất nhiều lần so với mức nhà nước quy định.

Đảm bảo thực hiện đầy đủ, đúng thời gian các khoản phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, các chế độ ốm đau, thai sản, tử tuất theo đúng quy định của pháp luật.

Tác giả tiến hành khảo sát về đánh giá của người lao động về chế độ phúc lợi của công ty hiện nay kết quả thu được như sau:



**Biểu đồ 2.1 : Kết quả đánh giá của NLD về chế độ phúc lợi**

*( Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)*

Qua chính sách phúc lợi của CTG và kết quả khảo sát nêu trên cho thấy công ty có sự quan tâm đặc biệt đến không chỉ là CBNV mà còn là người thân của họ. Góp phần tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc, cũng như gắn bó với công ty. Chính sách phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, làm gia tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, từ đó thu hút được lao động có chất lượng. Thời điểm chi trả chế độ phúc lợi kịp thời đảm bảo động viên khuyến khích người lao động kịp thời

Tuy nhiên phần phúc lợi của công ty áp dụng chung cho toàn thể CBNV không phân biệt thành tích, điều đó có nghĩa không đảm bảo công bằng bên trong của chế độ phúc lợi cho người lao động, từ đó là không làm gia tăng sự nỗ lực cố gắng của người lao động bởi lẽ dù làm đạt yêu cầu hay không, giỏi hay dở đều được hưởng các phúc lợi đầy đủ như nhau. Kết quả khảo sát cho thấy sự công bằng trong chi trả phúc lợi giữa các nhân viên không được đánh giá cao

### ***2.2.3 Phân tích Thực trạng tạo động lực lao động thông qua công cụ phi vật chất***

#### ***2.2.3.1 Đánh giá thực hiện công việc***

Đánh giá thực hiện công việc là so sánh tình hình thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu của công ty. Để đánh giá thực hiện công việc chúng ta căn cứ vào các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá đã được công ty thông qua nhằm đánh giá một cách khách quan, chính xác, tạo nên sự thống nhất và công bằng. Có nhiều phương pháp đánh giá THCĐV khác nhau, định kỳ đánh giá mỗi doanh nghiệp áp dụng khác nhau.

Tại CTG, cơ sở để xây dựng các tiêu chí đánh giá là bảng mô tả công việc. Mỗi vị trí trong các phòng ban đều được xây dựng bảng mô tả công việc rõ ràng để người lao động nắm được trách nhiệm và quyền hạn của mình

trong quá trình làm việc. Phương pháp đánh giá xếp hạng được áp dụng phổ biến tại CTG, kết hợp với phương pháp so sánh. Định kỳ đánh giá quý/ 06 tháng/ năm các phòng ban triển khai đánh giá để làm căn cứ tính thưởng hoặc bình chọn thi đua tổng kết năm.

Đối với đánh giá quý, người lao động tự đưa các tiêu chí đánh giá dựa trên công việc thực tế đang thực hiện và tự đánh giá, sau khi người lao động đánh giá thì quản lý trực tiếp đánh giá và giám đốc chức năng phê duyệt. Sau đó phiếu đánh giá được chuyển lên Phòng Nhân sự để thực hiện công tác tính thưởng.

Đối với đánh giá năm, căn cứ chương trình thi đua năm của công ty và chỉ tiêu nhân sự người quản lý trực tiếp sẽ sắp xếp theo thứ tự tình hình thực hiện công việc cụ thể của nhân viên trong phòng theo thứ tự từ trên xuống để lựa chọn được nhân viên phù hợp.

Kết quả đánh giá được sử dụng cho việc phân phối tiền thưởng tháng/quý/06 tháng/ năm cũng như chi trả chế độ thù lao.

Cách đánh giá thực hiện công việc tại CTG đơn giản, dễ hiểu, dễ áp dụng. Người lao động tự nhìn nhận lại mình khi được chủ động xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá cho công việc bản thân đang phụ trách từ đó có sự nỗ lực để đạt được kết quả cao.

Tuy nhiên với cách thức đánh giá THCV hiện nay chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, mà còn mang tính chủ quan, thiên vị hoặc thành kiến do không có sự thống nhất về tiêu chí đánh giá mà hoàn toàn phụ thuộc vào chủ quan của người đánh giá. Việc đánh giá chỉ mới dừng lại ở việc để phân chia tiền thưởng hoặc tổng kết theo thông báo của công ty đưa ra từng thời điểm. Tùy thuộc vào quản lý từng phòng mà cách xếp loại đánh giá khác nhau. Do đó không phản ánh chính xác kết quả

quá trình làm việc của người lao động cũng như không đảm bảo công bằng, khách quan khi đánh giá THC.V.

### 2.2.3.2 Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực

Để không ngừng nâng cao chất lượng nhân sự, năng suất và hiệu quả làm việc đáp ứng được sự thay đổi hàng ngày của thị trường thì công tác đào tạo và phát triển nhân lực cần được chú trọng. Công ty đã ban hành quy chế đào tạo theo quyết định số 322/2020/QQD-ĐOCT ngày 20/11/2020 nhằm nâng cao năng lực của nhân viên để hoàn thành tốt công việc được giao, đồng thời tạo điều kiện để xây dựng nguồn lực đáp ứng theo định hướng phát triển của công ty.

-Phân loại đào tạo : Có hai loại là theo định hướng và theo mục đích

+ Theo định hướng: Đào tạo định hướng công việc : đây là hình thức đào tạo về cách thức thực hiện một công việc riêng biệt nhất định, sử dụng cách này để làm việc trong hệ thống.

Đào tạo định hướng doanh nghiệp: Là hoạt động đào tạo hội nhập doanh nghiệp nhằm giúp CBNV làm quen với công ty, các quy tắc ứng xử, giao tiếp và các phương thức làm việc trong hệ thống công ty.

+ Theo mục đích

Tập huấn chuyên môn nghiệp vụ: nhằm cung cấp thông tin, kiến thức, kỹ năng mới, hướng dẫn cho CBNV thực hiện công việc chuyên môn theo đúng yêu cầu thực tế công ty.

Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn: Thường tổ chức định kỳ nhằm giúp CBNV bổ sung và cập nhật kiến thức mới phục vụ công việc và nâng cao chất lượng hiệu quả công việc.

Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn: Thường tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ chuyên môn tiếp thu, cập nhật kiến thức mới;

Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị: Nhằm giúp các cấp quản lý được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng quản trị lãnh đạo và kinh nghiệm quản lý, khuyến khích nhân viên làm việc trong Công ty.

- Hình thức đào tạo:

+ Đào tạo nội bộ: Do trưởng các phòng, ban chuyên môn, Khối Sản hoặc nhân viên có năng lực hướng dẫn, việc đào tạo được thực hiện tại văn phòng của Tập đoàn hoặc địa điểm thuê ngoài. Đào tạo nội bộ gồm:

Đào tạo hội nhập: Do Trưởng bộ phận Đào tạo của phòng Nhân sự thực hiện công tác, giáo án và các thủ tục để tập trung đào tạo đối với các nhân viên mới về nội dung: Lịch sử hình thành và phát triển của Tập đoàn, văn hóa doanh nghiệp, nội quy, quy định, chính sách nhân sự... được áp dụng;

Đào tạo kỹ năng, nghiệp vụ, quy trình: Do các Trưởng đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện trong phạm vi đơn vị mình hoặc đào tạo huấn luyện liên Phòng/Ban nếu các nội dung đào tạo có liên quan đến các đơn vị khác trong Tập đoàn.

+ Đào tạo bên ngoài: Là hình thức đào tạo dưới hình thức liên kết với các đơn vị đào tạo chuyên nghiệp bên ngoài Tập đoàn. Các Giảng viên/Chuyên gia đến từ các trung tâm đào tạo bên ngoài đến giảng dạy tại Tập đoàn hoặc cử nhân viên từ Tập đoàn đến trung tâm đào tạo bên ngoài để tham gia các khóa đào tạo huấn luyện.

CBNV được tài trợ một phần hoặc toàn phần chi phí học tập (bao gồm lệ phí đăng ký nhập học, học phí, lệ phí thi cử, chi phí tài liệu học tập, chi phí đi lại, ăn ở theo yêu cầu khóa học) đối với các khóa đào tạo do Công ty yêu cầu.

**Bảng 2.5 Kết quả đào tạo tại CTG giai đoạn 2018-2022**

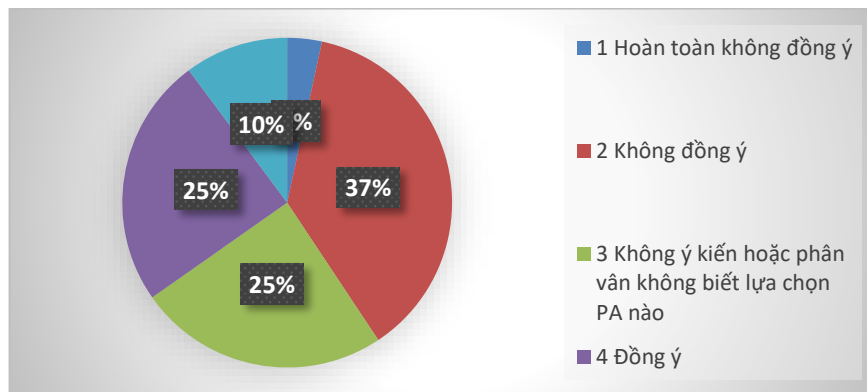
Năm	Hình thức đào tạo		Lượt người tham dự	Ngân sách	Ghi chú
	Nội bộ (khóa)	Bên ngoài			
2018	24	16	118	<b>104,000,000</b>	Pace, PTI
2019	35	22	206	<b>834,000,000</b>	
2020	47	32	428	<b>1,057,000,000</b>	
2021	22	9	107	<b>356,000,000</b>	
2022	5	0	77	<b>90,000,000</b>	Đào tạo hội nhập

(Nguồn: Phòng nhân sự CTG )

Năm 2020 công ty mới xây dựng chính sách đào tạo, tuy nhiên từ năm 2015 công ty đã chú trọng vô công tác đào tạo. Giai đoạn 2015-2018 100% CBNV được đào tạo là đào tạo bên ngoài tại trường Doanh nhân PACE và PTI. Năm 2016 Công ty ký hợp đồng hợp tác chiến lược với trường doanh nhân Pace với kinh phí đào tạo giai đoạn 2016-2017 tại Pace là 400.000.000 đồng/ năm gồm các khóa đào tạo dài hạn (06 tháng) như: giám đốc kinh doanh (18 lượt tham dự), giám đốc điều hành, giám đốc nhân sự, giám đốc tài chính, các lớp đào tạo quản lý cấp trung, các khóa ngắn hạn về nghiệp vụ kỹ năng...Không chỉ nhân viên mà toàn thể lãnh đạo đều đi học để nâng cao kiến thức kỹ năng phục vụ tốt hơn cho công việc. Năm 2020 với việc Phòng đào tạo được thành lập, các hoạt động đào tạo bên ngoài được triển khai thường xuyên gồm các khóa chung cho tất cả các phòng ban dành cho nhân viên như khóa: kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giải quyết vấn đề.. Đối với cấp quản lý có các khóa: Kỹ năng quản lý quản lý đội nhóm, năng lực quản trị cấp trung...Công tác đào tạo hiện nay đang chủ yếu đào tạo nội bộ xuất phát từ khối Công nghệ thông tin, để triển khai ứng dụng kỹ thuật

số trong công tác quản trị điều hành của doanh nghiệp hoặc Phòng Nhân sự đào tạo hội nhập cho nhân sự mới tuyển dụng.

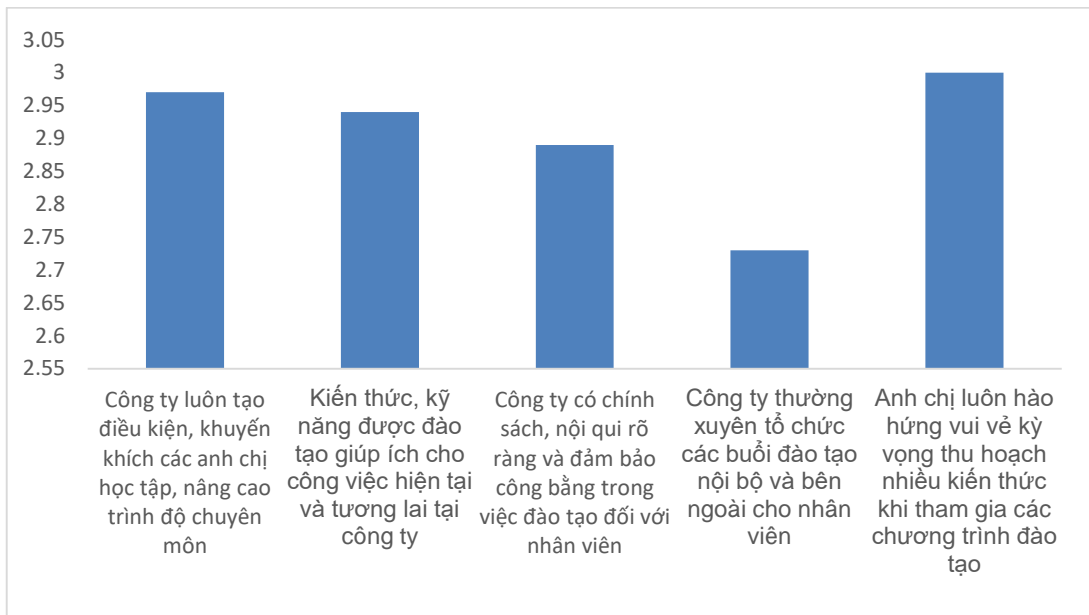
Tác giả tiến hành khảo sát người lao động với tiêu chí” Anh chị luôn hào hứng vui vẻ kỳ vọng thu hoạch nhiều kiến thức khi tham gia các chương trình đào tạo không?” thì kết quả thu được :



**Hình 2.6 Khảo sát mức độ hào hứng vui vẻ, kỳ vọng thu hoạch nhiều kiến thức khi tham gia chương trình đào tạo của CBNV**

*(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)*

Có đến 40% số lượng CBNV tham gia khảo sát không thấy hào hứng vui vẻ, kỳ vọng thu hoạch nhiều kiến thức khi tham gia các chương trình đào tạo, 25 % CBNV không ý kiến hoặc chưa biết lựa chọn phương án nào. Số lượng CBNV cảm thấy hào hứng vui vẻ khi tham gia các chương trình đào tạo chỉ chiếm 25%. Qua kết quả khảo sát cho thấy chương trình đào tạo chưa có thu hút được sự hưởng ứng của nhân viên hoặc kỳ vọng thu được nhiều kiến thức từ chương trình học cho học viên.



**Hình 2.7 Khảo sát các tiêu chí về công tác đào tạo**

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua bảng tổng hợp kết quả khảo sát thêm cho thấy tới thời điểm hiện tại công tác đào tạo chưa được công ty quan tâm đúng mức đặc biệt từ năm 2022, ngoài các khóa đào tạo hội nhập cho nhân viên mới tuyển dụng và đào thì công ty không tổ chức khóa đào tạo nội bộ hoặc bên ngoài nào khác.

Trong năm 2019 và 2020, 2021 có triển khai đào tạo cho nhân viên tuy nhiên không có đánh giá sau đào tạo do đó không có căn cứ để xác nhận mức độ hiệu quả của công tác đào tạo giai đoạn này.

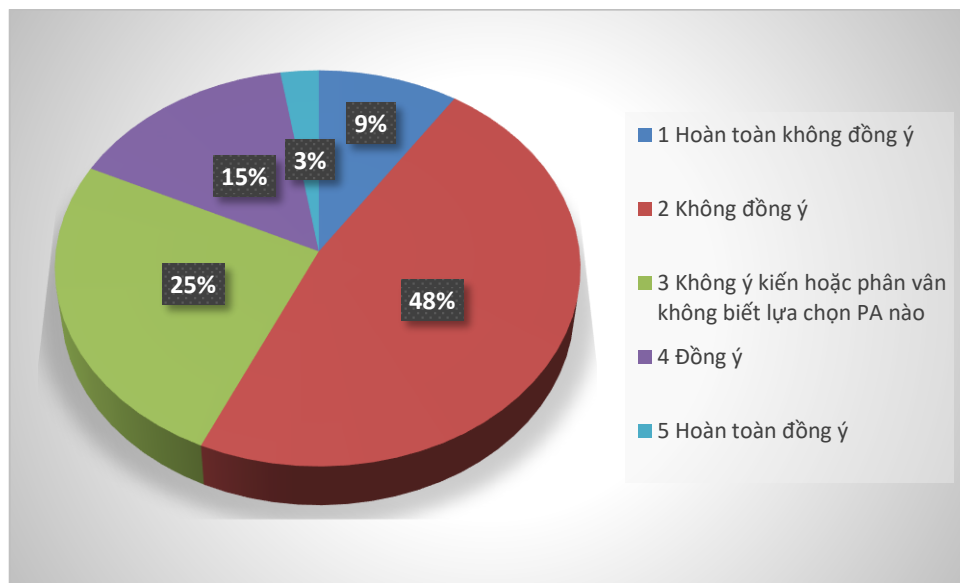
Đối với cá nhân, các trường hợp đào tạo phân đa do nhân viên chủ động đề xuất xin đi học, chưa thực sự xuất phát từ nhu cầu công việc hay định hướng công ty.

Với sự phát triển không ngừng của nền kinh tế thị trường, để bắt kịp xu hướng, công ty cần chú trọng hơn nữa công tác đào tạo để người lao động có thể nâng cao được năng lực, đáp ứng được xu thế phát triển của công ty. Thông qua đó cũng xây dựng được đội ngũ nhân sự nguồn chất lượng. Đồng thời tạo được sự gắn bó của người lao động với công ty.



### 2.2.3.3 Lộ trình thăng tiến cá nhân

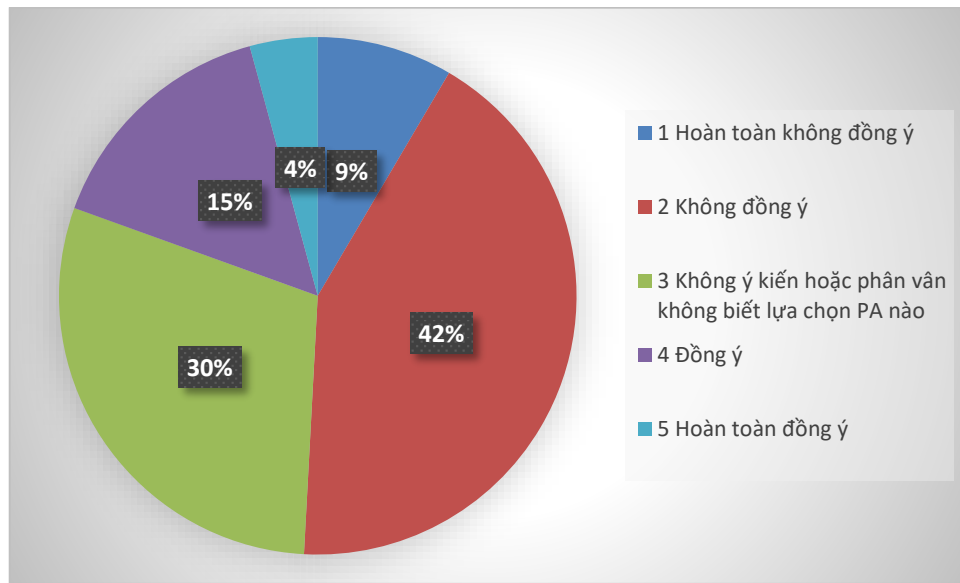
Người lao động làm việc tại công ty bên cạnh được trả mức lương thưởng các phúc lợi thỏa đáng thì họ còn quan tâm đến lộ trình thăng tiến trong công việc, đó là một trong những yếu tố quan trọng để làm cho nhân viên gắn bó với công ty. Tuy nhiên tại CTG đến nay vẫn chưa có chính sách lộ trình thăng tiến cá nhân. Các vị trí quản lý thường được tuyển dụng mới từ bên ngoài vào hoặc luân chuyển theo ý kiến của Tổng giám đốc.



**Hình 2.8 Khảo sát cơ hội thăng tiến hiện tại**

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát về cơ hội thăng tiến hiện tại có đến 57% CBNV cho rằng không có cơ hội thăng tiến, 25% không ý kiến và 18% đồng ý có cơ hội thăng tiến hiện tại. Việc không cho người lao động thấy được lộ trình thăng tiến ở công ty đồng nghĩa với việc người lao động không thấy được tương lai phát triển ở công ty, điều đó làm cho họ thiếu sự gắn bó với công ty, họ sẽ dễ nghỉ việc nếu thấy



**Hình 2.9** Khảo sát tiêu chí Thăng tiến đảm bảo công bằng

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

51% CBNV được tham gia khảo sát cho rằng thăng tiến tại công ty không đảm bảo công bằng. Chỉ có 19% đồng ý rằng thăng tiến công bằng. Ngoài ra khi khảo sát phân ý kiến khác về lộ trình thăng tiến tại công ty có 14 ý kiến cho rằng công ty không có lộ trình thăng tiến cụ thể, việc bổ nhiệm là theo chủ ý của công ty.

Phần đông nhân viên khi được hỏi đều cảm thấy sự thăng tiến của các nhân sự trong công ty không đảm bảo công bằng, không có tiêu chí cụ thể, đang mang theo cảm tính của cấp trên và thường là những nhân viên lâu năm.

Thông qua khảo sát cho thấy công cụ tạo động lực lao động thông qua lộ trình thăng tiến chưa hiệu quả, chưa kích thích được người lao động nỗ lực phấn đấu, học tập nâng cao trình độ để đạt được vị trí cao hơn trong tương lai, cũng như chưa tạo được sự gắn bó của người lao động với công ty.

### **2.3 Đánh giá kết quả tạo động lực tại CTG :**

Để đánh giá về hiệu quả công tác tạo động lực lao động tại Cát Tường Group, tác giả đã tiến hành đánh giá thông qua một số tiêu chí: Mức độ gắn

bó của nhân viên với doanh nghiệp; Năng suất, chất lượng và hiệu quả trong công việc; Tính tích cực, chủ động trong công việc.

### 2.3.1 Mức độ gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp

Một trong những tiêu chí thể hiện mức độ gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng nhân viên nghỉ việc tại công ty.

**Bảng 2.6 Thống kê CBNV nghỉ việc giai đoạn 2018-15/12/2022**

Năm	Tổng nhân sự	Số lượng nhân sự nghỉ việc theo cấp bậc			Số lượng nhân sự nghỉ việc theo thâm niên				Tổng cộng SL nghỉ việc
		Quản lý cấp cao	Cấp trung	Nhân viên	Dưới 01 năm	Từ 01- < 03 năm	Từ 03- < 05 năm	Từ 5 năm	
2018	163	0	1	2	1	2	0	0	<b>3</b>
	100%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	<b>2%</b>
2019	193	1	2	9	9	3	0	0	<b>12</b>
	100%	1%	1%	5%	5%	2%	0%	0%	<b>6%</b>
2020	224	6	8	24	15	9	9	5	<b>38</b>
	100%	3%	4%	11%	7%	4%	4%	2%	<b>17%</b>
2021	176	8	12	76	37	29	19	11	<b>96</b>
	100%	5%	7%	43%	21%	16%	11%	6%	<b>55%</b>
2022	157	4	8	31	11	23	6	3	<b>43</b>
	100%	3%	5%	20%	7%	15%	4%	2%	<b>27%</b>

(Nguồn: Phòng Nhân sự Cát Tường Group)

Qua bảng trên cho thấy dù chế độ đãi ngộ công ty tốt và tăng dần theo từng năm nhưng số lượng CBNV nghỉ việc không ngừng tăng lên. Từ năm 2019 trở về trước, tỉ lệ biến động nhân sự luôn dưới 6%, người lao động nghỉ việc thường do thử việc không phù hợp, hoặc thuyên chuyển về gần gia đình, hoặc tự làm chủ riêng, lượng nhân sự khá ổn định. Tuy nhiên nửa cuối năm 2020 Công ty tiến hành tái cấu trúc hệ thống để phù hợp với hệ thống bộ máy tổ chức mới, một số vị trí bị điều chuyển bố trí lại. Hoạt động này gây nên sự

biến động lớn về nhân sự khi tỉ lệ nghỉ việc lên tới 17%, và số người có thâm niên công tác từ 03 năm trở lên chiếm tỉ lệ cao nhất. Năm 2021 là năm áp dụng bộ máy tổ chức mới nhân sự được tuyển mới rất nhiều tuy nhiên lượng nhân sự thử việc hoặc nhân sự làm dưới 01 năm nhưng không phù hợp đã nghỉ chiếm đến 21% tổng nhân sự công ty. Đầu năm 2021 tuyển mới số lượng lớn nhân sự để phù hợp với bộ máy tổ chức mới nhưng từ tháng 06.2021 dịch Covid 19 bùng phát buộc công ty phải thu hẹp lại bộ máy, do đó một lượng nhân sự cũng thuộc diện tinh giảm trong năm này. Năm 2022 tuy tỉ lệ nhân sự nghỉ việc có giảm hơn so với năm 2021 nhưng vẫn còn ở mức cao chiếm 27% tổng nhân sự toàn công ty. Đối với những nhân viên nghỉ việc trong thời gian thử việc hoặc sau khi kết thúc thử với lý do nghỉ việc chính: Không phù hợp môi trường/văn hóa CTG sau thời gian thử việc; năng lực không đáp ứng yêu cầu công việc; Nhân viên chưa sẵn sàng gia nhập/chưa thực sự gắn bó với môi trường mới; có sự lôi kéo của 1 nơi làm việc khác với cơ hội nhiều hơn (công danh/thu nhập...), xung đột trong quá trình thử việc... Đối với nhân viên có thâm niên làm việc lâu năm tại công ty thì không còn động lực làm việc do bất mãn một số chính sách của công ty trong đó có việc lương của nhân sự mới luôn cao hơn nhân sự cũ, hoặc nhân viên lâu năm nhưng không có lộ trình thăng tiến, ở mãi một vị trí...

Tỉ lệ nghỉ việc cao phản ánh mức độ gắn bó của nhân viên với công ty còn thấp, công tác tạo động lực chưa đảm bảo để giữ chân người lao động.

Tác giả đã tiến hành khảo sát mức độ gắn bó của nhân viên với công ty và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.7 Kết quả khảo sát mức độ gắn bó của nhân viên với công ty**

Câu hỏi	Đơn vị tính	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Tôi sẽ chuyển công ty nếu chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người	10	9	32	57	10	118
	%	8%	8%	27%	48%	8%	100%
Tôi luôn tin tưởng vào ban lãnh đạo của mình	Người	3	15	35	52	13	118
	%	3%	13%	30%	44%	11%	100%
Tôi sẽ tiếp tục gắn bó với công ty lâu dài	Người	3	17	56	31	11	118
	%	3%	14%	47%	26%	9%	100%

(Nguồn: Phòng Nhân sự Cát Tường Group)

Qua bảng khảo sát cho thấy có đến 56% người lao động với 67 phiếu được khảo sát đồng ý họ sẽ chuyển công ty nếu chế độ đãi ngộ tốt hơn. Điều đó cho thấy chính sách đãi ngộ luôn được người lao động ưu tiên hàng đầu. Chỉ có 35% CBNV đồng ý sẽ tiếp tục gắn bó lâu dài với công ty dù có đến 55% CBNV họ luôn tin tưởng vào ban lãnh đạo của mình. Công ty cần có chính sách phù hợp để tạo sự gắn bó lâu dài của người lao động với công ty, bởi lẽ việc tuyển dụng nhân sự mới thay thế nhân sự cũ sẽ làm gia tăng chi phí hơn so với việc cải thiện chế độ đãi ngộ để giữ chân người lao động đã làm việc lâu năm tại công ty.

### 2.3.2 Năng suất chất lượng và hiệu quả trong công việc

**Bảng 2.8 Kết quả khảo sát năng suất chất lượng và hiệu quả công việc**

Tiêu chí	Đơn vị tính	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
luôn hòa thành đúng công việc yêu cầu với thời hạn chuẩn xác và hiệu quả cao	Người	0	9	52	47	10	118
	%	0%	8%	44%	40%	8%	100%
hoàn thành công việc vượt tiến độ	Người	0	8	61	37	12	118
	%	0%	7%	52%	31%	10%	100%

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Tiêu chí “Tôi luôn hòa thành đúng công việc yêu cầu với thời hạn chuẩn xác và hiệu quả cao” có 57/118 phiếu đồng ý, thể hiện được năng suất hiệu quả công việc của nhân sự, nhưng số này chỉ chiếm 48% trong tổng nhân sự được khảo sát. Có 9 nhân sự xác nhận họ không hoàn thành tiêu chí này, 9 nhân sự thuộc vào khối xây dựng – thiết kế, công việc của họ có khối lượng lớn, mang tính kỹ thuật cao và phụ thuộc nhiều vào yếu tố đối tác bên ngoài công ty.

Tiêu chí “ Tôi hoàn thành công việc vượt tiến độ” có 49 phiếu đồng ý, chủ yếu vào các vị trí công việc giản đơn như tạp vụ, nhân viên lễ tân, hành chính, chăm sóc khách hàng... Có 8 lao động không đồng ý với tiêu chí này.

Với chưa đến 50% số lượng nhân sự tham gia khảo sát xác nhận hoàn thành đúng công việc yêu cầu với thời hạn chuẩn xác và hiệu quả cao phản ánh được năng suất chất lượng và hiệu công việc chưa cao.

### ***2.3.3 Tính sáng tạo, tích cực trong công việc***

Tác giả thực hiện khảo sát với 118 người lao động trong công ty về tiêu chí tính sáng tạo, tích cực trong công việc để xác định hiệu quả của công tác tạo động lực lao động trong công ty. Kết quả thu được như phụ lục bảng 2.9

Với tiêu chí” Tôi luôn sẵn sàng chủ động nhiệt tình với công việc được giao thêm “ thì 65/118 nhân sự khảo sát đồng ý và hoàn toàn đồng ý sẵn sàng (55%) chỉ 13% không đồng ý. Tôi luôn đáp ứng mọi kỳ công tác theo kế hoạch đột xuất có 88/118 nhân sự khảo sát đồng ý với ý kiến này, cho thấy 75% nhân sự sẵn sàng đáp ứng lịch công tác của công ty. Với tiêu chí “ Tôi có chủ động tìm ra quy trình làm việc hiệu quả và nhanh hơn” thì chỉ có 47/118 nhân sự đồng ý chiếm 48%, tức chưa đến một nửa nhân sự đồng ý với ý kiến trên. Điều đó cho thấy sự chủ động tích cực trong công việc chưa được phát huy cao trong đội ngũ CBNV.

**Bảng 2.9 Kết quả khảo sát đánh giá tính sáng tạo, tích cực trong công việc:**

Câu hỏi	Đơn vị tính	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Tôi luôn sẵn sàng chủ động nhiệt tình với công việc được giao thêm	Người	4	9	40	46	19	118
	%	3%	8%	34%	39%	16%	100%
Tôi luôn đáp ứng mọi kỳ công tác theo kế hoạch hoặc đột xuất	Người	0	7	23	71	17	118
	%	0%	6%	19%	60%	14%	100%
Tôi có chủ động tìm ra qui trình làm việc hiệu quả và nhanh hơn	Người	3	7	51	45	12	118
	%	3%	6%	43%	38%	10%	100%

( Nguồn: Kết quả khảo sát)

#### **2.4 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực tại Cát Tường Group**

Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên, tuy nhiên trong phạm vi nghiên cứu của tác giả, tác giả đề cập đến một



số yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc tại CTG như sau:

### **2.4.1 Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp**

#### *2.4.1.1 Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của lãnh đạo công ty*

Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người đứng đầu công ty rất rõ ràng. Lãnh đạo công ty đề cao công tác tạo động lực lao động thông qua hệ thống khuyến khích vật chất và khuyến khích tinh thần. Lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến nhân viên, thể hiện qua các chế độ đãi ngộ vật chất và tinh thần cho nhân viên, mong muốn tạo ra một nơi làm việc đáng tin cậy mà tại đó mọi người cảm thấy an toàn, thoải mái và đặc biệt có cơ hội thể hiện mình là một người quan trọng và xuất sắc. Lãnh đạo công ty luôn ủng hộ, khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi động viên nhân viên phấn đấu vươn lên. Xây dựng bầu không khí tập thể hòa hợp, đoàn kết. Mọi hoạt động của doanh nghiệp đều nhằm hướng đến duy nhất mục tiêu chung vì hiệu suất công việc và sự phát triển của CBNV; tích cực xây dựng môi trường làm việc văn minh - năng động - sáng tạo.

#### *2.4.1.2 Phong cách lãnh đạo.*

Người lãnh đạo là một trong những nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến sự gắn bó của đội ngũ nhân viên. Phong cách lãnh đạo có tác động mang tính quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Cách quản lý và hành vi giao tiếp giữa quản lý và nhân viên sẽ có tác động kích thích động lực làm việc hoặc cản trở động lực làm việc của nhân viên.

Người đứng đầu sáng lập công ty đã xây dựng phong cách lãnh đạo thân thiện ngay từ lúc thành lập công ty, một trong đó thể hiện ở cách xưng hô. Trong công ty không có xưng hô “Sếp” mà chỉ có “ Anh, chị, em”, chính cách xưng hô như vậy làm cho mọi người cảm thấy thoải mái, gần gũi, các thành viên coi nhau như một gia đình, tạo động lực làm việc.

Tác giả tiến hành khảo sát người lao động đánh giá về lãnh đạo của mình và thu được kết quả như bảng dưới đây:

**Bảng 2.10: Kết quả khảo sát của người lao động về cấp lãnh đạo**

STT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
1	Cấp trên không thiên vị, sẵn sàng hỗ trợ và tạo điều kiện để anh chị hoàn thành công việc	3	18	52	34	11
2	Cấp trên trực tiếp biết quan tâm, lắng nghe, động viên nhân viên và biết chịu trách nhiệm về quyết định của mình.	5	19	48	33	13
3	Cấp trên trực tiếp bảo vệ quyền lợi hợp lý cho anh chị. Anh chị có thể trao đổi bất kỳ vấn đề gì với cấp trên trực tiếp.	5	17	56	30	10
4	Anh chị luôn nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn của cấp trên khi cần thiết.	3	19	34	49	13

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Mỗi lãnh đạo mới thường có phong cách lãnh đạo khác nhau, chính vì vậy việc lãnh đạo biết quan tâm, lắng nghe, động viên nhân viên, bảo vệ quyền lợi nhân viên và chịu trách nhiệm về quyết định của mình còn chưa

được đánh giá cao từ phía người lao động. Có một số Phòng ban thì lãnh đạo biết lắng nghe, quan tâm đến nhân viên, đối xử công bằng với nhân viên. Nhưng cũng có những phòng ban lãnh đạo chưa thực sự công bằng trong đối xử với nhân viên, thiếu khách quan, công tâm, không lắng nghe ý kiến nhân viên, không chịu trách nhiệm về quyết định của mình, khiến cho mối quan hệ giữa cấp dưới và cấp trên, giữa nhân viên và nhân viên với nhau phát sinh mâu thuẫn căng thẳng trong chính phòng ban đó. Mâu thuẫn kéo dài làm ảnh hưởng đến tinh thần, thái độ làm việc cũng như hiệu quả công việc. Một số người lao động được phỏng vấn họ cho rằng mỗi ngày đến công ty thực sự rất mệt mỏi, họ mệt mỏi không phải vì áp lực công việc mà mệt vì những mối quan hệ trong phòng ban. Kết quả đó cho thấy dù môi trường làm việc đủ tốt nhưng công ty cần chú trọng hơn đến môi trường văn hóa để tạo bầu không khí thuận lợi, tin tưởng vào lãnh đạo công ty, để nhân viên có thể yên tâm làm việc, cống hiến và coi công ty như ngôi nhà thứ hai.

#### *2.4.1.3 Chính sách nhân sự và sự thực hiện các chính sách nhân sự trong tổ chức.*

CTG trân trọng sự đóng góp của tất cả mọi người vào thành công chung. Tất cả sự thành công, dù là nhỏ nhất đều được ghi nhận và tưởng thưởng xứng đáng.

Với mong muốn tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả, tạo sự gắn bó cho người lao động cũng như thu hút được nguồn nhân sự chất lượng cao, công ty đã xây dựng hệ thống chính sách nhân sự về các lĩnh vực gồm: Chính sách lương, thu nhập và phúc lợi, chính sách chế độ phúc lợi, chính sách làm thêm giờ, chính sách tạm ứng lương, quy chế nhân viên, quy chế đào tạo, chính sách khen thưởng... Các chính sách thường xuyên được thay đổi cập nhật từng năm, đi vào thực tiễn hoạt động trong doanh nghiệp. Chính sách thu nhập, chế độ đãi ngộ và thưởng công bằng, minh bạch, cạnh

tranh trên thị trường lao động: Lương tháng 13; lương theo hiệu suất; điều chỉnh lương định kỳ hằng năm dựa vào kết quả đánh giá hiệu quả làm việc và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Có thể nói năm 2022 là năm thực hiện và quản lý theo quy trình, quy chế chính sách. Các chính sách nhân sự hợp lý đã giúp công ty quản lý điều hành tổ chức hiệu quả, đồng thời đảm bảo được quyền lợi cũng như mong đợi của người lao động từ đó tác động lên động lực làm việc của người lao động theo chiều hướng tốt hơn.

Tuy nhiên một số chính sách đã được xây dựng, ban hành nhưng lại không phổ biến rộng rãi, không thực hiện đầy đủ trong công ty đó là quy chế đào tạo. Chính vì vậy nên công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong công ty còn hạn chế, điều này làm giảm đi động lực làm việc của người lao động tại công ty. Chưa có chính sách lộ trình thăng tiến cho nhân viên. Một kế hoạch lộ trình thăng tiến cụ thể sẽ cung cấp cho người lao động cơ hội và định hướng rõ ràng về cách nâng cao kỹ năng cũng như phát triển lộ trình công danh của họ. Khi kỹ năng, chuyên môn được nâng cao đội ngũ nhân viên có đầy đủ mọi thứ để giúp doanh nghiệp phát triển vượt bậc. Tạo nên sự gắn kết mạnh mẽ giữa người lao động với tổ chức.

#### *2.4.1.4 Khả năng tài chính của doanh nghiệp.*

Năng lực tài chính của công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường tương đối tốt. Dù năm 2022 công ty chịu ảnh hưởng lớn từ thị trường bất động sản dẫn đến doanh thu sụt giảm, nhưng những gì công ty làm được hơn mười năm qua đã tạo nền tảng tài chính vững chắc cho công ty. Chính vì vậy công ty có nguồn lực tài chính dồi dào để tạo động lực nhân viên thông qua kích thích vật chất như lương, thưởng, phúc lợi, phụ cấp. Bên cạnh đó các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần của người lao động cũng được thường xuyên tổ chức như du lịch nghỉ dưỡng hàng năm, teambuilding, ngày hội gia

định Cát Tường, các chương trình đón trung thu cho con của CBNV, chương trình chào đón xuân...

Hàng năm công ty dành ra khoản ngân sách nhất định để đảm bảo thực hiện các chính sách tạo động lực lao động cho người lao động một cách tốt nhất. Đây cũng chính là một trong những điểm mạnh, ưu thế của CTG so với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực trên thị trường.

#### ***2.4.2 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài***

##### ***2.4.2.1 Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước***

Công ty luôn chú trọng đến việc tuân thủ các quy định về pháp luật lao động về tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, công đoàn, an toàn vệ sinh lao động, hợp đồng lao động... Các chế độ đãi ngộ của công ty không những đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật của nhà nước mà vượt cao hơn rất nhiều so với quy định.

##### ***2.4.2.2 Đặc điểm của thị trường lao động.***

Sau dịch bệnh, thị trường lao động có nhiều biến động lớn, đặc biệt là lĩnh vực bất động sản. Với thị trường bất động sản trầm lắng như năm 2022 đặc biệt với gia tăng lạm phát, lãi suất ngân hàng cao khiến thị trường bất động sản lâm vào khó khăn. Hàng loạt công ty bất động sản phải đóng cửa hoặc cắt giảm nhân sự, cắt giảm thu nhập dẫn đến thị trường lao động dư thừa nguồn cung lao động cho lĩnh vực bất động sản. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý người lao động khi cảm thấy thiếu an toàn với nguy cơ bị mất việc làm, do đó họ sẽ có động lực lao động cao hơn để giữ việc làm. Nhưng điều đó không có nghĩa là công ty không cần quan tâm đến việc xây dựng chính sách tạo động lực. Mà ngược lại công ty cần quan tâm và điều chỉnh chính sách tạo động lực cho phù hợp với thị trường để người lao động yên tâm, cố gắng nỗ lực để nâng cao năng suất lao động, đạt được hiệu quả công việc cao. Bởi lẽ chính sách tạo động lực lao động chỉ hiệu quả khi trước tiên bản thân người

lao động phải có cảm giác an toàn an tâm, không lo lắng không bất mãn khi làm việc tại công ty.

Bên cạnh đó bất động sản cũng là lĩnh vực thu hút nhân sự rất lớn vì thu nhập của người lao động trong lĩnh vực bất động sản có mặt bằng chung cao hơn các lĩnh vực khác. Vì vậy để thu hút và giữ chân người lao động, công ty cần có các biện pháp kích thích tạo động lực hiệu quả nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động, tránh tình trạng nhân viên nhảy việc sang công ty khác có nhiều chế độ đãi ngộ tốt hơn.

#### ***2.4.3 Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động.***

Như đã nêu ở mục 2.1.4 đặc điểm lao động tại công ty. Lao động ở CTG có trình độ chuyên môn cao, với nguồn lao động có trình độ CĐ-ĐH thường có năng lực chuyên môn, tư duy phân tích, sáng tạo và quản lý tốt, giúp cho công ty có thể cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao, tăng tính cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên người lao động có trình độ cao thì thường có yêu cầu mức lương cao thì công ty phải đầu tư nhiều hơn vào lương bổng và phúc lợi nhân viên. Bên cạnh đó mức độ cạnh tranh lao động với các công ty đối thủ trên thị trường lớn nên người lao động có nhiều so sánh và lựa chọn, họ thường có nhu cầu và yêu cầu khắt khe hơn về môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến và các lợi ích khác. Nhân viên có trình độ cao thường có kỳ vọng về sự độc lập và tự quản lý trong công việc của mình, đòi hỏi công ty phải có cách quản lý nhân viên và điều phối công việc phù hợp. Chính vì vậy quá trình xây dựng, thực hiện chính sách tạo động lực, công ty cần bám sát nhu cầu thuộc nhóm lao động này để chính sách đạt hiệu quả cao nhất.

Nhóm lao động từ 31 đến 40 tuổi chiếm tỉ lệ lớn nhất trong công ty với 57% tổng lao động, nhóm này thường có kinh nghiệm và sự ổn định trong công việc, giúp tạo ra một nền tảng vững chắc và độ tin cậy cao trong công ty.

Điều này có thể giúp công ty giải quyết các vấn đề khó khăn và phát triển ổn định hơn trong tương lai. Tuy họ có kinh nghiệm làm việc hơn, nhưng đôi khi có thể không có động lực cao như nhóm nhân viên trẻ tuổi, họ thường có sự ổn định và có xu hướng ưu tiên tính chuyên nghiệp hơn, là nhóm đông đảo nhất trong tổ chức và có ảnh hưởng lớn đến tạo động lực lao động

Bên cạnh trình độ chuyên môn thì độ tuổi lao động của CBNV CTG tập trung vào độ tuổi 18 đến dưới 40. Nhóm lao động từ 31 đến 40 tuổi chiếm tỉ lệ lớn nhất trong công ty với 57% tổng lao động, nhóm này thường có kinh nghiệm và sự ổn định trong công việc, giúp tạo ra một nền tảng vững chắc và độ tin cậy cao trong công ty. Điều này có thể giúp công ty giải quyết các vấn đề khó khăn và phát triển ổn định hơn trong tương lai. Tuy họ có kinh nghiệm làm việc hơn, nhưng đôi khi có thể không có động lực cao như nhóm nhân viên trẻ tuổi, họ thường có sự ổn định và có xu hướng ưu tiên tính chuyên nghiệp hơn, là nhóm đông đảo nhất trong tổ chức và có ảnh hưởng lớn đến tạo động lực lao động. Nhóm lao động từ 18 đến 30 tuổi chiếm 42% tổng lao động của công ty. Người lao động thuộc nhóm này thường có động lực cao hơn, tinh thần trẻ trung, nhiệt huyết và đam mê trong công việc, có tiềm năng để trở thành các nhân viên chiến lược trong tương lai và góp phần vào sự phát triển của công ty, họ thường muốn được đào tạo và phát triển nhanh chóng để có thể thăng tiến trong công việc, nhưng cũng là nhóm có tỉ lệ nhảy việc khá cao, cần có những chính sách phù hợp để giữ chân người lao động.

## **2.5 Nhận xét chung về công tác tạo động lực lao động tại Cát Tường Group.**

### **2.5.1. Kết quả đã đạt được:**

Qua thực trạng tạo động lực lao động của CTG cho thấy công ty đã đạt được những kết quả nhất định, cụ thể:

Về công tác tiền lương: Công ty đã xây dựng được quy chế lương cụ thể rõ ràng, đầy đủ và chi tiết giúp cho CBNV hiểu và nắm bắt được tiền lương hàng tháng được nhận được. Đồng thời hàng năm công ty có xét tăng lương định kỳ hàng năm giúp kích thích, động viên nhân viên làm việc và gắn bó với công ty. Mức lương công ty chi trả cao hơn mặt bằng chung thị trường nên bảo đảm được cuộc sống người lao động cũng như kích thích tinh thần làm việc của người lao động. Tiền lương được chi trả đầy đủ, kịp thời làm cho nhân viên yên tâm làm việc và cống hiến.

Về công tác tiền thưởng: Công ty đã xây dựng và ban hành chính sách khen thưởng gồm thưởng tháng, thưởng quý, thưởng 06 tháng, thưởng năm, thưởng lương tháng 13, thưởng nóng.... Hình thức thưởng đa dạng, quỹ thưởng lớn kích thích được người lao động, làm cho người lao động nỗ lực làm việc vì họ cảm thấy công sức họ bỏ ra được ghi nhận. Cũng là yếu tố tăng thu nhập cho người lao động.

Về phúc lợi: Công ty đã ban hành chính sách phúc lợi rất tốt, đầy đủ, và cao hơn mức quy định của nhà nước, đảm bảo bổ sung đầy đủ thu nhập cho người lao động ngoài phần lương, đồng thời bù đắp được hao phí từng công việc, vị trí riêng và khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả. Các khoản phúc lợi của công ty không chỉ hướng đến động viên người lao động mà còn thể hiện sự quan tâm của công ty đến người thân của người lao động, giúp người lao động cảm thấy được động viên quan tâm, trân trọng để họ có động lực làm việc tốt hơn. Đặc biệt với chính sách tạm ứng lương đã giúp người lao động vượt qua được những khó khăn đột xuất để họ có thể yên tâm công tác và gắn bó với công ty. Người lao động làm việc tại công ty đều được ký kết hợp đồng lao động, tham gia Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế tham gia Công đoàn đầy đủ, bên cạnh đó có bảo hiểm sức khỏe giúp CBNV yên tâm làm việc và cống hiến. Bên cạnh các khuyến khích chi trả bằng tiền, gói sức



khỏe, công ty còn cung cấp đầy đủ cho cán bộ nhân viên đồng phục công ty từ nón bảo hiểm, balo, áo sơ mi, vest, váy, áo thun, bình giữ nhiệt, áo mưa, dù....tạo nên hình ảnh đồng bộ chuyên nghiệp đồng thời góp phần phát triển hình ảnh và thương hiệu của công ty, giúp cho người lao động tự hào khi được làm việc trong công ty.

Về công tác đào tạo: Những năm qua công ty đã chú trọng và quan tâm tới công tác đào tạo để nâng cao năng lực cũng như kỹ năng cho người lao động. Với hàng chục khóa đào tạo nội bộ và bên ngoài giúp cho người lao động có cơ hội học tập nâng cao kiến thức. Công ty đã ban hành quy chế đào tạo để nhân viên yên tâm học tập.

Với những chính sách tạo động lực cho người lao động về cả vật chất và tinh thần ngày càng phù hợp, đã giúp người lao động phát huy được năng lực của bản thân, nâng cao hiệu quả làm việc giúp cho công ty ngày một phát triển vững mạnh.

### **2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân.**

Bên cạnh những ưu điểm đã đạt được như trên thì công tác tạo động lực tại CTG còn tồn tại một số hạn chế.

- Công ty chưa thực hiện khảo sát nhu cầu người lao động một cách chính thức, cũng như chưa có hoạt động thống kê hay thăm dò nhằm xác định phân loại nhu cầu người lao động. Nên khi xây dựng chính sách tạo động lực chưa bám sát vào nhu cầu người lao động do đó giảm hiệu quả của chính sách.

- Về chính sách lương- thưởng: Dù chính sách lương, thưởng của công ty đã đầy đủ và chi tiết, mức lương khá cao so với thị trường nhưng phân phối chưa công bằng chính xác, chưa thể hiện tiền lương tiền thưởng chi trả gắn liền với kết quả thực hiện công việc.

Việc xếp lương còn mang tính cảm tính chủ quan của cấp lãnh đạo trực tiếp và phòng nhân sự trên một số tiêu chí cơ bản như thời gian làm việc, bằng cấp... Điều chỉnh lương hàng năm căn cứ vào kết quả xếp loại hiệu suất làm việc nhưng lại không có hệ thống đánh giá hiệu suất. Bất cập lớn trong chính sách tiền lương mà thực tế công ty đang vướng phải đó là những nhân sự mới tuyển dụng vào thường có mức lương thỏa thuận cao hơn nhân sự cũ cùng vị trí mà gắn bó lâu năm với công ty. Nguyên nhân là do chính sách lương của công ty mới được ban hành năm 2021 và áp dụng chính thức từ năm 2022, nhưng lịch sử hình thành của công ty đã có trên mười năm, trước đây lương cơ bản chỉ là một phần thu nhập chiếm khoảng 50% thu nhập vì vậy khung lương không cao mà bên cạnh lương cơ bản thì thưởng doanh số của công ty cho CBNV chiếm 50% thu nhập. Vì vậy lương căn bản của lao động cũ lâu năm thấp. Khi áp dụng chính sách lương 2022 thì vướng vào tỉ lệ tăng lương mức trần đối với lương cơ bản, nên những lao động mới tuyển dụng vào luôn luôn nhận mức lương cao thường ở mức tối đa của khung, còn những lao động có thâm niên làm việc lâu năm tại công ty cùng vị trí đó thì nhận mức thấp nhất hoặc trung bình của khung. Chính vì vậy khi nhân viên cũ biết được mức lương của người mới thường có tâm lý bất mãn, nhưng ít người trong số đó nêu ý kiến với cấp trên mà thường lựa chọn nghỉ việc để tìm cơ hội thu nhập cao hơn ở công ty khác. Để nhanh chóng tuyển dụng lấp đầy vị trí trống thì phòng nhân sự sẽ thỏa thuận với ứng viên mức thu nhập cao nhất trong khung lương dù chưa biết khả năng làm việc của người lao động mới như thế nào. Vì vậy một số trường hợp người lao động mới tuyển dụng vào hưởng mức thu nhập cao nhưng lại không đáp ứng được yêu cầu công việc, dẫn đến giảm năng suất lao động mà gia tăng chi phí cho công ty. Phòng nhân sự phải mời lại nhân sự đã nghỉ về làm việc và trả mức lương cao hơn. Từ đó vô tình tạo ra suy nghĩ trong đa số người lao động tại công ty là “muốn

được tăng lương đúng năng lực và được công nhận hãy nghỉ việc và xin vào làm lại”.

- Chính sách tăng lương thực sự chưa có hiệu quả và thể hiện rõ vai trò là đòn bẩy tăng động lực lao động cải thiện hiệu quả làm việc hơn, thực tế triển khai đang mang tính chất cào bằng chung tăng 10% mức lương của người lao động mỗi năm. Điều này làm cho những người nhiệt huyết năng nổ, nhân viên tiềm năng nhận thấy ở lâu trong công ty cũng chỉ có mức thu nhập từng đó nên họ sẵn sàng nhảy việc nếu có nơi khác chào đón họ với mức thu nhập cao hơn. Còn những nhân viên khác thì có suy nghĩ cứ làm việc bình bình như vậy đủ năm cũng được tăng lương thì không có sự cải tiến trong công việc, không nâng cao được năng suất cũng như hiệu quả công việc. Nguyên nhân là công ty chưa có hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc khoa học, cụ thể. Dẫn đến kết quả đánh giá xếp loại lương, phụ cấp chưa chính xác.

- Việc xét thưởng dựa vào hiệu suất làm việc nhưng đến nay các phòng ban đánh giá hiệu suất chủ yếu theo phương pháp xếp hạng vì vậy việc phân bổ chưa chính xác, cảm tính. Thưởng quý căn cứ theo Target đạt được của nhân viên nhưng target này lại do nhân viên tự xây dựng rồi tự chấm sau đó đưa quản lý duyệt, không có căn cứ khoa học cụ thể. Việc chấm Target phụ thuộc vào quản lý phòng ban, mỗi quản lý có cách lãnh đạo khác nhau dẫn đến việc đánh giá chưa chính xác thì phân phối thưởng sẽ không chính xác, không công bằng. Một số loại thưởng như thưởng 06 tháng, thưởng năm có mức thưởng cao nhưng chỉ tiêu thưởng chưa bám sát với tình hình hoạt động kinh doanh của công ty cũng như của thị trường. Chỉ tiêu hoàn thành quá cao so với thực tế của doanh nghiệp có thể đạt được dẫn đến người lao động có tâm lý chán nản vì biết sẽ không thực hiện.

- Công tác đào tạo: Dù đã ban hành quy chế đào tạo xong công tác đào tạo hiện nay mới dừng lại ở đào tạo hội nhập, không có triển khai quy chế rộng rãi toàn công ty. Chưa bố trí sử dụng nhân lực sau đào tạo hợp lý khiến người lao động chưa phát huy được khả năng và cũng chưa được ghi nhận.

- Chính sách thăng tiến: Công ty chưa xây dựng lộ trình thăng tiến cho nhân viên, dẫn đến nhân viên làm việc nhưng chưa có xác định được tương lai, khả năng phát triển của bản thân tại công ty. Các vị trí quản lý do công ty chỉ định hoặc tuyển dụng bên ngoài vào, làm giảm động lực phấn đấu của người lao động. Nhiều vị trí bổ nhiệm chưa phù hợp, còn xét theo mối quan hệ với lãnh đạo chứ năng lực chưa tương xứng, đó cũng chính là nguyên nhân một số phòng ban có ý kiến lãnh đạo không quan tâm hay hướng dẫn hoặc chịu trách nhiệm về quyết định của mình với nhân viên.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC CÁT TƯỜNG**

### **3.1. Phương hướng tạo động lực lao động tại Cát Tường Group**

#### ***3.1.1 Mục tiêu phát triển của công ty giai đoạn 2021-2031:***

- Sản phẩm: Phát triển quỹ đất sạch, pháp lý rõ ràng tập trung vào 03 lĩnh vực bất động sản dân dụng, bất động sản công nghiệp và bất động sản thương mại với mục đích xuyên suốt là "kiến tạo bất động sản nhân văn - bền vững".
- Doanh nghiệp: Gia tăng giá trị doanh nghiệp hướng tới mục tiêu 1 tỷ USD.
- Công nghệ: Xây dựng và tối ưu nền tảng công nghệ hiện đại phục vụ quản trị và vận hành hệ thống hiệu quả .
- Con người: Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực chính trực - chủ động - chuyên nghiệp - nhân văn.
- Bền vững: Kiến tạo bất động sản với giá trị nhân văn cho cộng đồng & bền vững cho tương lai.
- Tầm nhìn thương hiệu: trở thành thương hiệu bất động sản uy tín, tin cậy của đông đảo khách hàng, thành công trong việc xây dựng bất động sản nhân văn và bền vững.

#### ***3.1.2 Phương hướng tạo động lực lao động tại Cát Tường Group.***

Nhằm đạt được mục tiêu phát triển công ty giai đoạn 2021-2031 công ty đã có định hướng về tạo động lực lao động như sau:

- Tạo động lực lao động không chỉ là trách nhiệm của Ban lãnh đạo công ty và phòng nhân sự mà còn là trách nhiệm của tất cả các phòng ban để

mang lại hiệu quả thiết thực cho công tác tạo động lực lao động.

- Tạo động lực lao động là biện pháp lâu dài và quan trọng để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

- Xây dựng đội ngũ nhân sự có phẩm chất tốt, có chuyên môn vững vàng chuyên nghiệp .

- Hoàn thiện việc xây dựng hệ thống mô tả công việc, hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

- Tạo động lực lao động phải mang tính cạnh tranh so với công ty khác cùng ngành từ đó mới có thể thu hút và giữ chân người lao động.

- Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực có hiệu quả, có chính sách phát triển nghề nghiệp tại công ty để tạo ra động lực làm việc và phấn đấu.

- Xây dựng quan hệ lao động lành mạnh, xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa giữa các cán bộ quản lý và nhân viên, tạo bầu không khí tâm lý tập thể vui vẻ, đoàn kết.

### **3.2. Các giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường.**

#### **3.2.1. Tiến hành xác định nhu cầu người lao động.**

Công ty chưa từng thực hiện khảo sát, thống kê, xác định nhu cầu của từng nhóm người lao động trong công ty một cách chính thức và có hệ thống vì vậy nên các biện pháp tạo động lực lao động được xây dựng chung cho mọi đối tượng mà ít quan tâm đến sự khác biệt nhu cầu theo từng nhóm khác nhau (giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc...), và tập trung chủ yếu ở vì thế chưa phát huy được hiệu quả của công tác tạo động lực lao động.

Đối với giải pháp này, tác giả đề xuất vận dụng học thuyết nhu cầu của A Maslow để xác định nhu cầu người lao động. Như chương 1 đã t heo học

thuyết của A.Maslow ta thấy nhu cầu con người xuất hiện theo thứ tự từ thấp đến cao. Khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn, nhưng nếu một nhu cầu được thỏa mãn thì về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn, giúp họ yên tâm với công việc hơn chính là thỏa mãn những nhu cầu hiện tại của họ. Do vậy, để tạo động lực cho nhân viên, công ty cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu và phải hướng sự thỏa mãn vào các nhu cầu thứ bậc đó. Để thực hiện xác định nhu cầu người lao động chúng ta cần thực hiện các bước:

Bước 1: Thiết kế mẫu phiếu khảo sát.

Nội dung phiếu khảo sát gồm có 05 nhu cầu: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu được công nhận, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định.

Bước 2: Thiết kế các câu hỏi và bảng hỏi.

Mỗi một nhu cầu nêu ra 3-5 câu hỏi ví dụ:

- + Đảm bảo thức ăn nước uống
- + Có nơi để ở
- + Điều kiện học tập

Trong bảng hỏi dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ từng nhu cầu với các mức độ:

- 1- Hoàn toàn không đồng ý
- 2- Không đồng ý
- 3- Không ý kiến hoặc phân vân chưa biết lựa chọn phương án nào
- 4- Đồng ý
- 5- Hoàn toàn đồng ý

Người được khảo sát sẽ khoanh tròn vào mức độ mà mình suy nghĩ phù hợp.

Bước 3: Thực hiện khảo sát với CBVN phân theo từng phòng ban, theo cấp bậc chức vụ, theo thâm niên công tác, theo trình độ....’

Bước 4: Tổng hợp kết quả khảo sát, phân tích đánh giá kết quả khảo sát để xác định nhu cầu thông qua điểm đánh giá. Cách tính điểm đánh giá như sau:

$$Đ_{ij} = \frac{\text{Tổng điểm bình quân nhu cầu } i \text{ thuộc loại nhu cầu } j}{\text{Tổng số phiếu khảo sát.}}$$

Từ kết quả khảo sát nhu cầu, nhà quản lý đánh giá hiện trạng nhu cầu và tổng hợp nhu cầu từ đó xác định nhu cầu nào cấp thiết, nhu cầu nào cần ưu tiên giải quyết trước mắt, nhu cầu nào sau để có các giải pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Trong công ty đa dạng người lao động, mỗi lao động lại có nhu cầu khác nhau và bản thân nhu cầu của người lao động ở từng thời điểm cũng khác nhau, vì thế công ty không thể đáp ứng hết tất cả nhu cầu của người lao động. Mà dựa vào đặc điểm hoạt động của công ty, những lợi thế của công ty và căn cứ vào mục tiêu, chiến lược phát triển để định hướng các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thực tế nhu cầu của người lao động trong công ty.

Việc khảo sát nhu cầu người lao động nên được tiến hành định kỳ hàng năm để có điều chỉnh chính sách cho phù hợp, phát huy được hiệu quả công tác tạo động lực.

Bên cạnh tổ chức khảo sát nhu cầu bằng bảng hỏi thì các hoạt động như họp giao ban định kỳ, hộp thư góp ý.... Để tìm hiểu nhu cầu, tâm tư nguyện vọng của cán bộ nhân viên.

Sau khi khảo sát nhu cầu người lao động, công ty cần thiết kế và lựa chọn biện pháp tạo động lực cụ thể phù hợp.



### **3.2.2. Hoàn thiện chính sách lương thưởng.**

Công ty đã xây dựng chính sách tiền lương tiền thưởng cao hơn mức quy định của pháp luật, đảm bảo được sự cạnh tranh với các công ty khác cùng ngành nghề. Tuy nhiên việc phân phối tiền lương tiền thưởng lại chưa hợp lý, chưa lượng hóa đo lường được các tiêu chí để phân phối, do đó còn chưa tạo được sự công bằng trong công tác tiền lương tiền thưởng.

Để công tác tiền lương, tiền thưởng đạt hiệu quả, đảm bảo công bằng, chính xác, tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc: Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương :Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

- Trả lương theo phương pháp 3P để khắc phục hạn chế trong việc chi trả lương hiện nay là NLD làm việc lâu năm hưởng lương thấp hơn NLD tuyển dụng mới. Lương 3P là phương pháp tính toán tiền lương dựa trên 3 yếu tố vị trí công việc (P1), năng lực tương ứng người đảm nhiệm vị trí công việc (P2) và theo kết quả đạt được (P3). Tính lương theo hệ thống lương 3P là phương pháp tính lương phản ánh đúng giá trị của nhân viên. Từ đó, khắc phục được hạn chế trong công tác tiền lương tại công ty như tác giả đã trình bày ở chương 2. Quy trình thực hiện trả lương theo phương pháp 3P như sau:

- Bước 1: Thiết kế lương P1

Ở bước này cần xác định và chuẩn hóa cơ cấu về tổ chức với từng vị trí có mô tả cụ thể:

Xác định chiến lược của công ty, chuẩn hóa cơ cấu tổ chức phân chia cấp bậc, chức năng và nhiệm vụ cụ thể từng phòng ban.

Chuẩn hóa hệ thống chức danh, xây dựng bản mô tả công việc kèm theo yêu cầu, mức lương thưởng, chế độ đãi ngộ theo từng vị trí, chức vụ.

Xác định được cấp bậc lương và dải lương của các vị trí chức danh xây dựng khung lương P1 hợp lý.

- Bước 2: Xây dựng khung năng lực và đánh giá năng lực cá nhân.

Xây dựng đầy đủ về khung năng lực và đánh giá năng lực cá nhân gồm:

- + Xây dựng từ điển năng lực
- + Xây dựng khung năng lực cho các vị trí
- + Đánh giá năng lực cá nhân theo khung năng lực của vị trí

Tổng hợp kết quả đánh giá, làm đầu vào cho kế hoạch đào tạo, chiến lược nhân sự và trả lương 3P. Kết quả đánh giá năng lực cá nhân được sử dụng để xác định bậc lương của nhân viên trong khung lương theo quy định của quy chế lương.

Mức lương ở khung này dựa vào khả năng đáp ứng yêu cầu năng lực của mỗi vị trí công việc với các tiêu chí như kỹ năng, thái độ, năng lực kiến thức...

- Bước 3: Xây dựng KPI và đánh giá kết quả thực hiện công việc(P3).

- + Thiết kế bản đồ chiến lược
- + Xây dựng công cụ quản trị hiệu suất cho công ty
- + Phân bổ và xây dựng KPI các bộ phận
- + Phân bổ và xây dựng KPI cho các vị trí chủ chốt
- + Xây dựng quy chế đánh giá kết quả

Ở lương P3 giá trị sẽ thay đổi theo tháng khi tính lương cho người lao động. Hệ số nhân tương ứng với kết quả làm việc.

Hoàn thành 96 – 100% KPI cá nhân thì hệ số nhân của lương là 2

Hoàn thành 90 – 95% KPI cá nhân thì hệ số nhân của lương là 1.5

Hoàn thành 80 – 89% KPI cá nhân thì hệ số nhân của lương là 1

Hoàn thành dưới 80% KPI cá nhân thì hệ số nhân của lương là 0

- Bước 4: Xây dựng hệ thống khung, bậc lương và quy chế lương

Sau khi đã xác định và hoàn thành được 3 bước trên, cần thực hiện thiết kế hệ thống lương theo phương pháp 3P gồm các công việc sau:

+ Lên kế hoạch và xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá về giá trị công việc.

+ Thiết lập hệ thống về khung và bậc lương.

+ Xây dựng hoàn chỉnh các quy chế lương thưởng. Bước 5: Áp dụng và chính sửa

- Bước 5: Triển khai và điều chỉnh

+ Xếp bậc lương cho các cá nhân

+ Lập bảng tính minh họa cho sử dụng quỹ lương và quy chế lương

+ Hoàn thiện quy chế lương

Hợp thống nhất và ban hành quy chế lương. Sau khi ban hành quy chế lương mới, Phòng Nhân sự phải tính toán tiền lương của nhân viên theo quy chế và hệ thống mới, đồng thời tính lương tháng đầu tiên sau khi áp dụng quy chế.

### ***3.2.3. Các giải pháp kích thích tinh thần***

#### ***3.2.3.1 Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc.***

*\*Cơ sở đề xuất:*

Thực trạng phân phối tiền lương tiền thưởng chưa hợp lý nguyên nhân xuất phát từ công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Việc

đánh giá còn sơ sài, chung chung và cảm tính. Chính vì thế để người lãnh đạo đưa ra các quyết định chính xác, đảm bảo công bằng trong đối xử giữa những người lao động đòi hỏi hệ thống đánh giá phải được thiết kế một cách khoa học, các tiêu thức đánh giá phải đầy đủ, cụ thể, phương pháp đánh giá hợp lý.

*\*Nội dung và phương pháp thực hiện:*

*Bước 1: Xác định rõ mục tiêu đánh giá.*

Mục tiêu của đánh giá có vị trí rất quan trọng, vì mục tiêu đánh giá sẽ quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá.

- Mục tiêu kinh tế: dùng kết quả đánh giá để trả lương, thưởng...
- Mục tiêu hành chính: thăng tiến, thuyên chuyển, sa thải NLD
- Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mỗi một mục tiêu nêu trên sẽ chi phối toàn bộ hệ thống đánh giá (từ xác định các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đến đo lường kết quả, lựa chọn phương pháp đánh giá v.v...)

*Bước 2: Xây dựng tiêu chí đánh giá*

Tiêu chí đánh giá đối với mỗi chức danh là từ 3 – 10 tiêu chí. Mỗi tiêu chí chức danh phải được xác định trọng số tương ứng. Trọng số của mỗi tiêu chí do Phòng nhân sự, Quản lý các bộ phận, quản lý trực tiếp lập ra và phải được Tổng giám đốc duyệt. Bảng tiêu chí đánh giá cho mỗi chức danh được xác định theo mẫu:

Stt	Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Điểm 1-5	Tổng cộng	Diễn giải
1	Kiến thức chuyên môn	60%			
2	Kỹ năng sử dụng phần mềm	20%			
3	Kỹ năng làm việc nhóm	20%			
Tổng cộng		A		B	
Xếp loại: $C = B / A$					

Tiêu chí đánh giá kết quả công việc:

- Đánh giá theo chỉ tiêu là việc áp đặt chỉ tiêu cho mỗi chức danh trong một thời gian nhất định. Các chỉ tiêu như khối lượng công việc, chất lượng, tiến độ, chỉ số khách hàng....Việc đánh giá theo chỉ tiêu được tập hợp vào cuối mỗi tháng.

Mức đạt chỉ tiêu được phân theo bảng sau:

Stt	Mức độ hoàn thành	Điểm	Ghi chú
1	$A < 60\%$	1	
2	$70\% > A \geq 60\%$	2	
3	$80\% > A \geq 70\%$	3	
4	$90\% > A \geq 80\%$	4	
5	$100 > A \geq 90\%$	5	

- Đánh giá các tiêu chí chung:

Các tiêu chí đánh giá chung bao gồm: thái độ, sự phối hợp, thực hiện nội quy, khác. Các tiêu chí này áp dụng cho mọi chức danh công việc, nội dung cụ thể như sau:

+ Thái độ: đối với các công việc tiếp xúc với khách hàng thì thái độ chiếm vị trí rất quan trọng trong hiệu quả công việc của chức danh đó. Thái độ thể hiện qua sự quan tâm chăm sóc khách hàng, qua cách thức giao tiếp, sự quan tâm đến công việc...

+ Sự phối hợp: Tất cả các chức danh đều phải có sự phối hợp lẫn nhau, nhưng trọng số của sự phối hợp có thể khác nhau giữa các chức danh và có thể thay đổi theo từng thời kỳ. Sự phối hợp thể hiện qua: sự khiếu nại của bộ phận khác, của đối tác, của quản lý đối với chức danh đó thể hiện qua: sự phản hồi, sự giúp đỡ, sự cộng tác trong công việc.

+ Đánh giá về nội quy: là đánh giá về tất cả các quy định trong nội quy chung của công ty, nội quy của từng bộ phận, qua các quy chế, qua các quy định về báo cáo, kế hoạch...

+ Các yếu tố không thể quy về đánh giá kết quả công việc, thái độ, sự hợp tác, nội quy thì sẽ được chuyển vào phần các tiêu chí khác.

### *Bước 3 .Phương pháp đánh giá*

Phương pháp đánh giá phù hợp nhất đối với công ty hiện nay là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Theo phương pháp này, trong bảng liệt kê những điểm chính yếu theo yêu cầu của công việc như chất lượng, số lượng công việc... và sắp xếp thứ tự theo đánh giá thực hiện công việc từ mức kém nhất đến xuất sắc, hoặc theo các thang điểm. Mỗi nhân viên sẽ được cho điểm phù hợp với mức độ thực hiện từng điểm chính theo yêu cầu của công việc. Sau đó tổng hợp lại, đưa ra đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Việc đánh giá sẽ do 2 người thực hiện đó chính là bản thân người lao động tự đánh giá về kết quả thực hiện công việc của mình và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá

### *Bước 4. Tổng hợp đánh giá*

- Phòng nhân sự chịu trách nhiệm tổng hợp các bảng đánh giá theo chỉ tiêu, bảng đánh giá theo lĩnh vực, các bảng điểm cộng. Sau đó chuyển lại cho quản lý các bộ phận xem, ký nhận, sau đó chuyển toàn bộ hồ sơ cho cấp có thẩm quyền phê duyệt. Sau khi phê duyệt, phòng nhân sự nhận kết quả đánh giá làm căn cứ tính lương, thưởng cho nhân viên.

Để công tác đánh giá thực hiện công việc được hiệu quả và thành công Công ty cần chú ý đến các vấn đề sau:

+ Tiến hành đánh giá việc thực hiện công việc thường xuyên..

+ Quản lý trực tiếp cần thể hiện họ là người hiểu biết, quan tâm đến công việc của nhân viên được đánh giá. Giữa họ và nhân viên cần có sự nhất trí về những trách nhiệm chính cần thực hiện trong công việc.

+ Cán bộ nhân sự cần phối hợp với quản lý trực tiếp và người lao động, đề nghị họ cũng tham gia vào việc hoạch định công việc, làm cơ sở cho việc đánh giá tốt hơn, nhằm loại trừ những sửa đổi trong việc đánh giá.

+ Đào tạo, huấn luyện cán bộ nhân sự trong công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động một cách khoa học, có bài bản.

Việc làm cho cán bộ quản lý trực tiếp và nhân viên tin tưởng vào việc đánh giá thực hiện công việc là công bằng và họ tích cực, chủ động tham gia vào quá trình đánh giá là một biện pháp để nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc.

### *3.2.3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.*

Hiện nay công ty chưa có phòng đào tạo hoặc cán bộ chuyên trách phụ trách công tác đào tạo. Việc đào tạo chỉ đang ở đào tạo hội nhập do giám đốc khối nhân sự phụ trách.

Công ty đã ban hành quy chế đào tạo và triển khai công tác đào tạo trong công ty tuy nhiên thông qua kết quả khảo sát người lao động cho thấy rất đông nhân viên cho rằng họ không cảm thấy hào hứng, vui vẻ và kỳ vọng

thu được nhiều kiến thức từ chương trình học cho học viên. Điều này xuất phát từ việc xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo và nội dung đào tạo chưa hợp lý phụ thuộc vào cảm tính của người quản lý nên không mang lại hiệu quả đào tạo.

Đồng thời công ty chưa sử dụng hợp lý nhân lực sau đào tạo, dẫn đến lãng phí ngân sách, thời gian và giảm động lực lao động. Chính vì vậy cần thiết phải có các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả.

\* Nhu cầu đào tạo hiện nay được xác định bằng cách trường đơn vị xác định và đánh giá nhu cầu đào tạo của từng cán bộ nhân viên. Nhu cầu đào tạo được xác định căn cứ vào yêu cầu, tiêu chuẩn hoàn thành công việc và năng lực thực tế của CBNV hiện tại, nhằm hướng dẫn CBNV thực hiện đúng yêu cầu quy định hoặc đào tạo tiếp cận công nghệ mới hoặc nâng cao trình độ kỹ năng của nhân viên. Có nghĩa nhu cầu đào tạo còn được xác định một cách chung chung.

Do đó công ty cần có căn cứ xác định nhu cầu cụ thể gồm:

+ Dựa trên mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty, xác định trong năm kế hoạch phải đào tạo thêm những kiến thức và kỹ năng gì để đạt được mục tiêu và chiến lược phát triển đó. Cần sắp xếp danh sách cần đào tạo theo thứ tự ưu tiên, CBNV cần đào tạo bổ sung để thực hiện tốt công việc được giao cần ưu tiên đào tạo trước, còn nội dung đào tạo chủ yếu phục vụ cho định hướng phát triển trong tương lai thì đào tạo sau.

+ So sánh kiến thức và kỹ năng thực tế của người lao động với những yêu cầu kiến thức, kỹ năng của công việc từ đó xác định người lao động đã đạt được gì, còn thiếu hụt gì cần phải cải thiện thông qua đào tạo. Đưa những người thiếu kiến thức và kỹ năng cần thiết vào danh sách đào tạo.



Để xác định nhu cầu đào tạo dựa trên kết quả so sánh giữa trình độ, kỹ năng hiện có của người lao động với yêu cầu công việc thì công ty cần thực hiện qua các bước:

- Bước 1: Xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Căn cứ vào bảng yêu cầu công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến quản lý cũng như chính bản thân người lao động.

- Bước 2: Xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức, kỹ năng thông qua điểm đánh giá. Đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức và kỹ năng của người lao động theo tiêu chí trên thể hiện bằng điểm số.

- Bước 3: kết quả so sánh giữa năng lực thực tế và năng lực cần thiết sẽ cho thấy người lao động còn yếu ở kỹ năng, kiến thức nào, từ đó xác định được nhu cầu cần đào tạo là gì và đào tạo ở đâu

- Xây dựng tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng dựa trên cơ sở: Mục tiêu và nội dung khóa học tức người được lựa chọn đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc. Người lao động có kết quả làm việc chưa đạt yêu cầu chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ. Người lao động có nhu cầu nguyện vọng học tập mà kết quả khóa học có tác dụng mang lại hiệu quả tốt cho công ty.

- Sử dụng hợp lý nhân lực sau đào tạo

Năng lực thực hiện công việc của người lao động sẽ tăng sau đào tạo vì vậy cần sử dụng năng lực đúng lúc đúng chỗ nhằm phát huy hiệu quả mang lại lợi ích cho công ty. Đồng thời việc sử dụng có hiệu quả nhân lực sau đào tạo sẽ làm cho mức độ hài lòng đối với công việc của người lao động tăng lên vì điều đó giúp họ phát huy được các khả năng, tiềm năng của mình, có điều kiện áp dụng kiến thức vào thực tế thực hiện công việc. Giảm tỉ lệ bỏ việc và

tăng năng suất lao động. Công ty cần tạo cơ hội cho người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế bởi quá trình học người lao động mới chỉ nắm kiến thức về mặt lý thuyết cần được thực hành trong công việc thì việc đào tạo mới có giá trị.

Kiến thức và kỹ năng của người lao động được tăng lên sau quá trình đào tạo nên công ty cần mở rộng công việc cho người lao động, ngoài công việc hiện tại thì thêm các công việc mà người lao động có thể đảm nhận thêm do đã được đào tạo. Công ty cần trao dần quyền tự chủ cho người lao động đã được đào tạo giải quyết công việc; qua đó thể hiện sự tin tưởng của công ty với người lao động, giúp họ phát huy được kiến thức kỹ năng đã học, tạo động lực tinh thần cho người lao động. Khi giao thêm công việc cho người lao động thì lãnh đạo cần phải động viên khuyến khích người lao động tự tin làm việc đồng thời khen ngợi kịp thời khi CBNV đạt được thành tựu ở nhiệm vụ mới thêm giúp kích thích tinh thần của người lao động. Sau khi được mở rộng thêm nhiệm vụ, gia tăng năng suất lao động và hiệu quả công việc thì cần tăng thù lao lao động xứng đáng với trình độ mới và kết quả thực hiện công việc cải thiện sau đào tạo nhằm giữ chân người lao động.

Chính vì vậy xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm phải gắn liền với kế hoạch sử dụng nhân lực sau đào tạo mới phát huy được hiệu quả của công tác đào tạo trong công ty.

### *3.2.3.3. Xây dựng lộ trình thăng tiến cá nhân.*

Như chương 2 đã đề cập, hiện công ty chưa có lộ trình thăng tiến cá nhân cho CBNV dẫn đến nhân viên làm việc không có mục tiêu phấn đấu, tình trạng nghỉ việc phổ biến, làm giảm động lực lao động. Vì vậy, Công ty cần xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng nhằm giảm tỉ lệ nghỉ việc, thu hút và giữ chân nhân tài, cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên.

Tác giả đề xuất xây dựng lộ trình thăng tiến cá nhân qua 5 bước như sau:

- Bước 1: Tạo bộ khung về lộ trình thăng tiến

Đây là cách đơn giản nhất để nhân viên nhìn thấy được tiềm năng phát triển khả năng của mình trong doanh nghiệp.

- Bước 2: Mô tả công việc của từng vị trí trong lộ trình

Ở bước này cần phải mô tả các yêu cầu chi tiết cho từng vị trí công việc như các kỹ năng, nhiệm vụ cần làm, các yêu cầu cơ bản... Ngoài ra, bạn cũng có thể thêm các thông số kỹ thuật chi tiết hơn cho từng chức vụ như KPI, giấy phép, chứng chỉ, trình độ ngoại ngữ...

- Bước 3: Xác định chuẩn mực hiệu suất

Với bước này, cần xác định chuẩn mực hiệu suất mong đợi cho từng vị trí công việc cụ thể. Căn cứ vào kết quả công việc của các nhân viên hàng đầu công ty và lấy đó làm chuẩn mực chung cho các công việc khác.

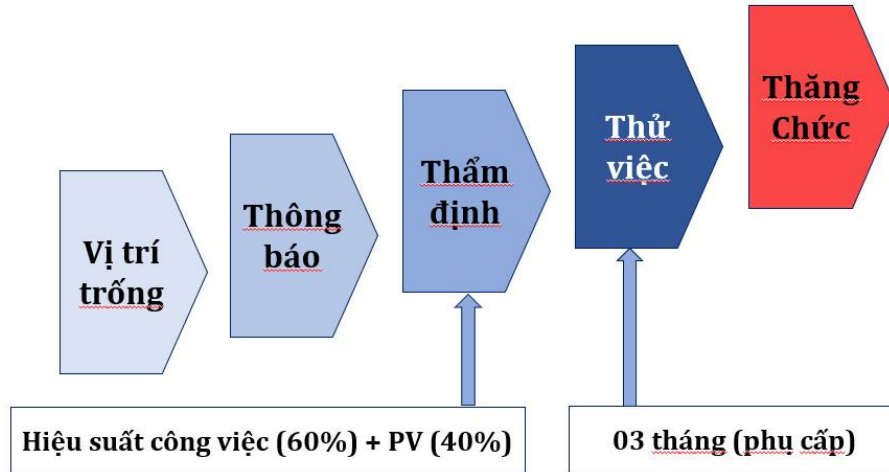
- Bước 4: Kết hợp phát triển với đào tạo nhân viên

Đây là bước cuối cùng để xây dựng lộ trình nghề nghiệp hiệu quả. Để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, nên kết hợp với các chương trình đào tạo định kỳ như đào tạo lãnh đạo, đào tạo đa chức năng, hội nhập quốc tế... Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần linh hoạt tổ chức các chương trình giúp nâng cao các kỹ năng mềm cho nhân viên..

- Bước 5: Triển khai thực hiện

Ở bước cuối cùng này cần thực hiện xây dựng quy trình thăng tiến cụ thể gồm:

## Quy trình thăng tiến



**Hình 2.10** Sơ đồ quy trình thăng tiến

Xác định vị trí cần sử dụng, thông báo truyền thông đến toàn thể cán bộ nhân viên để mọi người ứng cử và đề cử. Trên cơ sở ứng cử và đề cử của nhân viên, Phòng Nhân sự phối hợp phòng ban liên quan tiến hành thẩm định lựa chọn người phù hợp vào vị trí bằng cách căn cứ vào hiệu suất công việc người đó đã thực hiện (chiếm 60%) cộng với phỏng vấn trực tiếp (chiếm 40%). Khi lựa chọn được nhân sự hợp lý thì tiến hành thủ tục thử việc ở vị trí mới, thời gian thử việc là 03 tháng, ngoài chế độ tiền lương hiện hưởng ở vị trí cũ người đó đang nhận thì được cộng thêm 03 tháng phụ cấp cho vị trí mới. Kết thúc thử việc, nếu người lao động đạt yêu cầu công ty ra quyết định thăng chức chính thức cho người lao động.

Với lộ trình thăng tiến đã khuyến khích người lao động hãy làm tốt hơn nữa công việc mình đang làm và cũng là để cho những người còn lại noi theo, nhận thấy rằng công ty sẵn sàng thăng tiến cho những ai làm việc tốt, hiệu quả nhằm khích lệ người lao động phát huy hơn nữa khả năng của mình, vừa tạo điều kiện cho những người lao động khác biết và cố gắng phấn đấu để có thể có được vị trí tốt hơn trong công việc

## KẾT LUẬN

Để thu hút nhân tài, duy trì và phát triển đội ngũ lao động đặc biệt đội ngũ lao động chất lượng cao, nâng cao năng suất lao động luôn là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp thì công tác tạo động lực lao động đóng vai trò quan trọng hàng đầu. Đó cũng chính là nội dung nghiên cứu của tác giả, trong luận văn tác giả đã :

Chương 1, luận văn đã hệ thống hóa lý thuyết về tạo động lực, làm rõ các vấn đề liên quan tới hoạt động tạo động lực trong doanh nghiệp.

Chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu hệ thống nhu cầu của người lao động; các công cụ vật chất như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi; các công cụ phi vật chất như đào tạo, thăng tiến ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động. Từ đó làm rõ các kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân hạn chế.

Chương 3, Xuất phát từ các hạn chế được phân tích ở chương 2, tác giả đề xuất một số giải pháp cụ thể hoàn thiện hoạt động tạo động lực tại CTG như: xác định nhu cầu của người lao động, kích thích vật chất, kích thích tinh thần, công tác đào tạo, lộ trình thăng tiến, đẩy mạnh phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Luận văn đã có sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn tạo động lực lao động tại công ty để đưa ra các kiến nghị. Những phân tích và giải pháp đưa ra phần nào có tác dụng cho Công ty, giúp Công ty có thể khắc phục những tồn tại đang gặp phải.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt:

1. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2013), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đan Khôi (2014), Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, (35), 66- 69.
3. Lê Thanh Hà (2019), *Giáo trình quản trị nhân lực tập 1*, Trường đại học Lao Động Xã hội, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Lê Thanh Hà (2019), *Giáo trình quản trị nhân lực tập 2*, Trường đại học Lao Động Xã hội, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Nguyễn Tiệp – Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình tiền lương- tiền công*, Trường đại học Lao Động Xã hội, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Nguyễn Thị Hồng (2022), *Giáo trình tạo động lực lao động*, Trường đại học Lao Động Xã hội, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Minh Huyền (2022) nghiên cứu” *Giải pháp tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam*”, Trường Quốc tế Trường Đại học quốc gia Hà Nội.
8. Nguyễn Thu Hiền(2017), luận văn thạc sỹ “*Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần dược phẩm TW 2*”, Trường đại học Lao Động Xã hội.
9. Phạm Thị Hường( 2021), Luận văn tiến sĩ “ *Nghiên cứu các nhân tố tạo động lực lao động tại các công ty đa và xuyên quốc gia* “, Trường Đại học kinh tế quốc dân.
10. Vũ Thị Thu Hằng, (2016), luận văn thạc sỹ “ *Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty kiểm toán BDO*”, Đại Học Kinh tế- ĐHQG Hà Nội.

11. Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường (2021), "*Quy chế chính sách lương, thu nhập và phúc lợi*".

12. Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc Cát Tường (2020), "*Quy chế đào tạo*".

### **Tiếng Anh**

1. Maslow, A.H.(1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-396.

2. J Stacy Adam (1965), "*Inequity in Social Exchanges*" in L Berkowitz, ed, *Anvances in Experientail Social Psycholog*, Academic Press.

3. Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.







**B-Anh/ Chị hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu (X) vào ô thích hợp:**

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
<b>1. Tiền lương</b>						
1	Đánh giá về mức lương và cách tính lương hiện tại					
2	Thời gian chi trả lương hiện tại					
3	Tiền lương được chi trả tương xứng với công sức và kết quả hoàn thành công việc.					
4	Mức thu nhập tại công ty luôn tốt hơn các công ty khác cùng ngành.					
5	Được nâng lương đúng thời hạn theo qui định					
6	Anh chị cho biết ý kiến cụ thể về vấn đề tiền lương ( nếu có)					
<b>2. Tiền thưởng</b>						
1.	Tiêu chuẩn xét thưởng cụ thể, rõ ràng, hợp lý					
2	Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích					
3	Việc bình chọn, đánh giá, xét thưởng công khai, nghiêm túc					
4	Hình thức thưởng đa dạng, hợp lý					

<b>3. Phúc lợi</b>						
1	Chế độ phúc lợi của công ty so với công ty khác cùng ngành?					
2	Sự công bằng trong chi trả phúc lợi giữa các nhân viên					
3	Thời điểm chi trả phúc lợi					
4	Các chế độ phúc lợi hợp lý					
<b>4. Đánh giá thực hiện công việc</b>						
1	Hình thức đánh giá					
2	Tiêu chí đánh giá					
3	Phương pháp đánh giá					
4	Kết quả đánh giá					
<b>5. Đào tạo và phát triển</b>						
1	Anh chị luôn hào hứng vui vẻ kỳ vọng thu hoạch nhiều kiến thức khi tham gia các chương trình đào tạo					
2	Công ty luôn tạo điều kiện, khuyến khích các anh chị học tập, nâng cao trình độ chuyên môn.					
3	Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai tại công ty.					
4	Công ty thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo nội bộ và bên ngoài cho nhân viên					
5	Công ty có chính sách, nội qui rõ ràng và đảm bảo công bằng trong việc đào tạo đối với nhân viên.					
<b>6. Lộ trình thăng tiến cá nhân</b>						
1	Cơ hội thăng tiến hiện tại					
2	Thăng tiến đảm bảo công bằng					

3	Ý kiến khác(nếu có)					
<b>7. Phong cách lãnh đạo của cấp trên</b>						
1	Cấp trên luôn bình đẳng, không thiên vị, sẵn sàng hỗ trợ và tạo điều kiện để anh chị hoàn thành công việc					
2	Cấp trên trực tiếp biết quan tâm, lắng nghe, động viên nhân viên và biết chịu trách nhiệm về quyết định của mình.					
3	Cấp trên trực tiếp bảo vệ quyền lợi hợp lý cho anh chị. Anh chị có thể trao đổi bất kỳ vấn đề gì với cấp trên trực tiếp.					
4	Anh chị luôn nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn của cấp trên khi cần thiết. Được cấp trên trực tiếp tin cậy và tôn trọng					
<b>8. Tính sáng tạo, tích cực trong công việc</b>						
1	Tôi luôn sẵn sàng chủ động nhiệt tình với công việc được giao thêm					
2	Tôi luôn đáp ứng mọi kỳ công tác theo kế hoạch hoặc đột xuất					
3	Tôi có chủ động tìm ra qui trình làm việc hiệu quả và nhanh hơn					
<b>9. Năng suất chất lượng và hiệu quả trong công việc.</b>						
1	Tôi luôn hòa thành đúng công việc yêu cầu với thời hạn chuẩn xác và hiệu quả cao					
2	Tôi hoàn thành công việc vượt tiến độ					
<b>10. Mức độ gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp</b>						
1	Tôi sẽ chuyển công ty nếu chế độ đãi ngộ ở cty khác tốt hơn					
2	Tôi luôn tin tưởng vào ban lãnh đạo của mình					
3	Tôi sẽ tiếp tục gắn bó với công ty lâu dài					

<b>11. Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động</b>						
1	Tôi hài lòng với vị trí công việc hiện tại					
2	Tôi hài lòng với tiền lương và khoản phúc lợi của mình					
3	Tôi cảm thấy thỏa mãn với chế độ đãi ngộ của công ty					
4	Ý kiến khác( nếu có)					

*Và cuối cùng, Tôi xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ nhiệt tình của Anh/chị.*

Xin chúc Quý Anh/chị cùng với gia đình luôn khỏe mạnh,  
thành công và hạnh phúc.

## Phụ lục 2: Mẫu phiếu lương

### PHIẾU LƯƠNG THÁNG 7

(Tháng 07/2022)

Họ & tên: Nguyễn Kim Bửu

Mã NV: CTG-0119

Chức vụ: Nhân viên Tài xế

Đơn vị: Phòng Hành chính

Stt	Nội dung	Số tiền
<b>A</b>	<b>Tiền lương thỏa thuận</b>	<b>11,500,000</b>
1	Ngày công thực tế : 22 ngày	11,500,000
2	Tiền lương ngoài giờ:	
a	Tăng ca 150%: giờ	
b	Tăng ca 200%: 0 giờ	
c	Tăng ca 300%: 0 giờ	
<b>B</b>	<b>Phụ cấp/hỗ trợ</b>	
1	Phụ cấp cơm	990,000
2	Công tác phí	
3	Tiền gửi xe	
4	Hỗ trợ tài xế	1,500,000
5	Hỗ trợ thuê nhà ở	
6	Phụ cấp/hỗ trợ khác chịu thuế	
7	Phụ cấp/hỗ trợ khác không chịu thuế	
<b>C</b>	<b>Tiền thưởng</b>	
1	Chỉ hỗ trợ	
2	Thưởng KPI	
3	Thưởng sinh nhật	
4	Thưởng Thâm niên	
5	Thưởng khác (Giới thiệu nội bộ/thưởng khác)	
<b>D</b>	<b>Bổ sung</b>	
1	Hỗ trợ thêm	
2	Điều chỉnh bổ sung không chịu thuế	
3	Hoàn trả tiền phép năm/ngày nghỉ bù	
<b>E</b>	<b>Tổng thu nhập thực tế (Gross)</b>	<b>13,990,000</b>
<b>F</b>	<b>Thu nhập chịu thuế (E - CKMT) *</b>	<b>13,260,000</b>
<b>G</b>	<b>Các khoản giảm trừ</b>	
1	Trích nộp BHXH bắt buộc (10,5%)	1,207,500
2	Giảm trừ gia cảnh (bản thân)	11,000,000
3	Giảm trừ gia cảnh (2 người phụ thuộc)	8,800,000
<b>H</b>	<b>Thu nhập tính thuế (F - G)</b>	
<b>I</b>	<b>Thuế thu nhập cá nhân</b>	
<b>J</b>	<b>Các khoản trừ khác, cụ thể:</b>	
J.1	Trì tạm ứng (hàng tháng)	
J.2	Trì chi phí mua Bảo Việt cho người thân	
J.3	Đoàn phí (1%)	115,000
J.4	Thưởng giới thiệu nội bộ đã nhận	
<b>K</b>	<b>Tiền lương thực lãnh (E - G.1 - I - J)</b>	<b>12,667,500</b>




( Nguồn: Phòng Nhân sự-CTG )

**Phụ lục 3: Khung lương một số vị trí trong công ty**

<b>Stt</b>	<b>Vị trí</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
1	Giám đốc Khối	<del>50.000.000- 60.000.000</del>	50.000.000- 60.000.000	50.000.000- 70.000.000	110.000.000- 150.000.000
2	Giám đốc chức năng	40.000.000- 60.000.000	50.000.000- 70.000.000	60.000.000 – 75.000.000	70.000.000- 80.000.000
3	Trưởng phòng ban	15.000.000 25.000.000	20.000.000- 40.000.000	25.000.000- 45.000.000	30.000.000 – 50.000.000
4	Trưởng bộ phận	<del>15.000.000- 25.000.000</del>	15.000.000- 25.000.000	18.000.000 35.000.000	20.000.000 – 45.000.000
5	Chuyên viên chính	10.000.000 15.000.000	11.000.000 25.000.000	12.000.000 35.000.000	17.000.000 – 45.000.000
6	Nhân viên nghiệp vụ	7.000.000- 10.000.000	8.500.000 – 14.000.000	9.000.000 – 15.000.000	11.500.000 – 18.000.000
7	Nhân viên phục vụ	6.500.000- 10.000.000	7.000.000 12.500.000	8.000.000 – 13.500.000	8.500.000 – 15.000.000

(Nguồn: Phòng NS-CTG )

## Phụ lục 4: Mẫu mục tiêu đạt được hàng quý

		MỤC TIÊU ĐẠT ĐƯỢC HÀNG QUÝ		Target Quý III/2022
Họ tên Nhân viên: Nguyễn Thị Thu Hương Phòng: HCKD Khối: SAD- KTLĐ				
STT	MỤC TIÊU (TARGET) (1)	TỶ TRỌNG (%) (2)	KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC (%) (Đánh giá vào cuối Quý) (3)	GHI CHÚ
1	Hoàn thành tốt các công việc mà Công ty, Ban Giám Đốc, Trưởng phòng giao phó	40%		
2	Hỗ trợ tốt các công việc về Cập nhật sản phẩm, ký HDNT, thanh ký HD, chuyển nhượng HDNT, ký gửi HD	35%		
3	Hỗ trợ với các phòng ban khác giải đáp những vấn đề liên quan đến Khách hàng như: thay đổi thông tin khách hàng, xác nhận danh sách KH đi công chứng, hỏi về những vấn đề liên quan đến HDNT.....	25%		
<b>TỔNG CỘNG</b>		<b>100.00%</b>		
* Mỗi nhân viên sẽ nhận từ 1 - 3 mục tiêu hàng quý. Tổng tỷ trọng các mục tiêu là 100% * Vui lòng điền cột (1) và (2), ký xác nhận và gửi bản chính về Phòng Nhân sự trước ngày 5/8/2022				
NV nhận mục tiêu  Nguyễn Thị Thu Hương		QLTT  Hồ Thị Ngọc Mỹ	Giám đốc Khối	

(Nguồn: Phòng HCKD- CTG )



**Phụ lục 5: Ví dụ quỹ thưởng năm theo từng khối**

Stt	Tên khối	KPIs công việc khối	KPIs tổng của khối	Tỷ lệ %KPIs so với toàn công ty (1)	Quỹ lương khối	Tỷ lệ theo quỹ lương (2)	Tỷ lệ thiết lập quỹ thưởng (3)=(1)*(2)	Quỹ thưởng Khối (4) $\frac{\text{Quỹ thưởng năm}}{\sum (3)} \times (3)$
1	Khối A	100%	100%	29.7%	1.500.000.000	22.2%	6.59%	5.169.375.497
2	Khối B	73%	89%	26.4%	530.000.000	7.9%	2.07%	1.625.596.281
3	Khối C	48%	79%	23.4%	1.670.000.000	24.7%	5.80%	4.546.638.062
4	Khối D	23%	69%	20.5%	1.550.000.000	23%	4.7%	3.685.764.729
5	Khối E	50%	80%	23.7%	1.000.000.000	14.8%	3.52%	2.757.000.265
6	Khối F	100%	100%	29.7%	500.000.000	7.4%	2.20%	1.723.125.166
<b>Tổng cộng</b>				<b>100%</b>	<b>6.750.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>24.88%</b>	<b>19.507.500.000</b>

**Phụ lục 6: Ví dụ mức thưởng năm theo từng cá nhân**

<b>KPIs cá nhân-B</b>	<b>Mức lương</b>	<b>Tỷ trọng lương</b>	<b>KPIs cá nhân</b>	<b>Tỷ trọng KPIs trong khối</b>	<b>Tỷ lệ tính lương</b>	<b>Mức thưởng</b>	<b>Số tháng lương tương ứng</b>
1	100.000.000	19%	84%	7.7%	1.5%	360.290.469	3,60
2	80.000.000	15%	80%	7.3%	1.1%	274.507.024	3,43
3	80.000.000	15%	100%	9.2%	1.4%	343.133.780	4,29
4	60.000.000	11%	100%	9.2%	1.0%	145.831.856	4,29
5	40.000.000	8%	85%	7.8%	0.6%	145.831.856	3,65
6	30.000.000	6%	100%	9.2%	0.5%	128.675.167	4,29
7	20.000.000	4%	85%	7.8%	0.3%	72.915.928	3,65
8	20.000.000	4%	50%	4.6%	0.2%	42.891.722	2,14
9	30.000.000	6%	100%	9.2%	0.5%	128.675.167	4,29
10	20.000.000	4%	85%	7.8%	0.3%	72.915.928	3,65
11	15.000.000	3%	60%	5.5%	0.2%	38.602.550	2,57
12	20.000.000	4%	85%	7.8%	0.3%	72.915.928	3,65
13	15.000.000	3%	75%	6.9%	0.2%	48.253.188	3,22
<b>Tổng</b>	<b>530.000.000</b>	<b>100.%</b>	<b>1089%</b>	<b>100%</b>	<b>6.6%</b>	<b>1.625.596.281</b>	<b>N/A</b>